

# **UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA**

## **ESCUELA DE POST GRADO DE DERECHO**



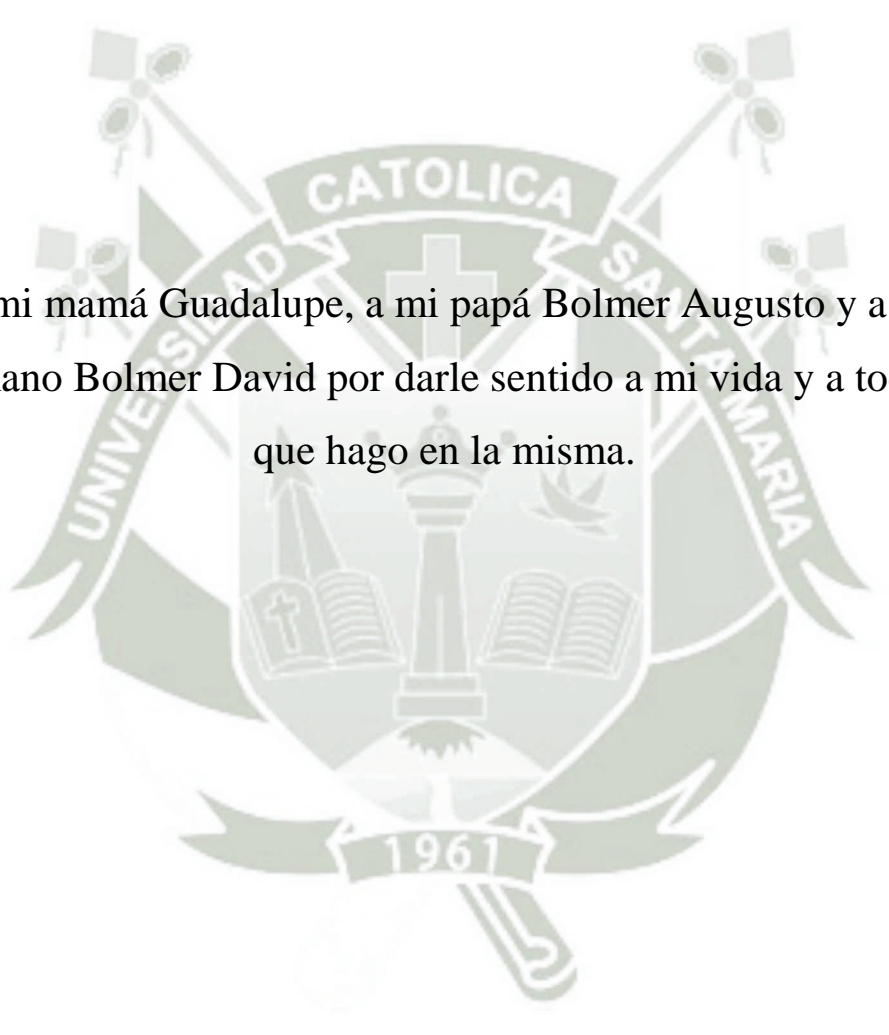
### **ANALISIS JURÍDICO DEL CONTRATO DE OUTSOURCING DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL, AREQUIPA-PERU, 2014**

#### **TESIS DE INVESTIGACION PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN DERECHO DE LA EMPRESA**

**BACHILLER: CARLOS AUGUSTO TERAN BEJAR**

**AREQUIPA-PERU**

**2015**



A mi mamá Guadalupe, a mi papá Bolmer Augusto y a mi  
hermano Bolmer David por darle sentido a mi vida y a todo lo  
que hago en la misma.



*“El derecho no es - no debe ser – una actividad intelectualmente masturbatoria sino un coito con el mundo”*

Herbert Lionel Adolphus Hart – *“The Concept of Law”* at Clarendon Press, Oxford, 1962, Página 127.

## **INDICE GENERAL**

<b>I.</b>	<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>02</b>
<b>II.</b>	<b>EPIGRAFE.....</b>	<b>03</b>
<b>III.</b>	<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>04</b>
<b>IV.</b>	<b>RESUMEN.....</b>	<b>06</b>
<b>V.</b>	<b>ABSTRACT.....</b>	<b>07</b>
<b>VI.</b>	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>08</b>
<b>VII.</b>	<b>CAPITULO UNICO RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>09</b>
	1) ANTECEDENTES HISTORICOS DEL OUTSOURCING.....	09
	2) ALGUNAS PRECISIONES CONCEPTUALES OUTSOURCING.....	10
	3) PARTES INTEGRANTES DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	12
	4) DEBERES Y FACULTADES DE LAS PARTES DEL OUTSOURCING.....	12
	5) ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING LEGISLACION COMPARADA...13	
	5.1.) EN LA LEGISLACION SUIZA.....	13
	5.2.) EN LA LEGISLACION ESPAÑOLA.....	14
	5.3.) EN LA LEGISLACION DE COSTA RICA.....	16
	5.4.) EN LA LEGISLACION CHILENA.....	17
	5.5.) EN LA LEGISLACION DE LA INDIA.....	18
	5.6.) EN LA LEGISLACION MEXICANA.....	19
	5.7.) EN LA LEGISLACION PERUANA.....	19
<b>VIII.</b>	<b>EL CONTRATO DE OUTSOURCING.....</b>	<b>21</b>
	1) ETIMOLOGIA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	21
	2) CONCEPTO DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	21
	3) NATURALEZA JURIDICA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	23
	4) IMPORTANCIA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	24
	5) OBJETIVOS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	24



6)	APLICACIÓN DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	25
7)	CARACTERISTICAS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	27
8)	ELEMENTOS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	29
9)	ASPECTOS RELATIVOS AL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	31
10)	TIPOS DE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING.....	32
11)	NIVELES DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	34
12)	VENTAJAS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	35
13)	DESVENTAJAS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	36
14)	RAZONES PARA EXTERNALIZAR Y PARA NO EXTERNALIZAR.....	37
15)	ETAPAS PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE OUTSOURCING.....	38
16)	ASPECTOS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO.....	42
17)	FACTORES PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO.....	44
18)	EL CONTRATO DE OUTSOURCING EN EL FUTURO.....	47
19)	ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR UN OUTSOURCING.....	47
20)	FACTORES CONDICIONALES PARA LA EXTERNALIZACION.....	48
21)	FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL OUTSOURCING.....	49
22)	DIFERENCIA ENTRE OUTSOURCING Y SUBCONTRATACION.....	49
23)	COMO ELABORAR UN CONTRATO DE OUTSOURCING.....	50
<b>IX.</b>	<b>DISCUSION DE RESULTADOS DE INVESTIGACION.....</b>	<b>51</b>
<b>X.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>XI.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>XII.</b>	<b>PROPUESTA LEGISLATIVA DE REGULACION.....</b>	<b>94</b>
<b>XIII.</b>	<b>MODELO DE MINUTA DE CONTRATO DE OUTSOURCING.....</b>	<b>96</b>
<b>XIV.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>101</b>
<b>XV.</b>	<b>INDICE DE CUADROS.....</b>	<b>103</b>
<b>XVI.</b>	<b>INDICE DE GRAFICOS.....</b>	<b>104</b>
<b>XVII.</b>	<b>ANEXOS DE LA TESIS.....</b>	<b>105</b>

## **RESUMEN**

En la presente investigación se tiene que es necesaria la regulación legal del contrato de outsourcing dentro de la ley general de sociedades, lo cual va a favorecer al crecimiento de la empresa peruana ya que sería útil la implementación de una regulación normativa del contrato de outsourcing, puesto que es imperativo tener directrices y parámetros sobre las cuales puedan basarse los abogados así como cualquier otra persona de a pie como puede ser un empresario.

Asimismo es importante reconocer legalmente el contrato de outsourcing dentro de la ley general de sociedades, para de esa manera evitar normativas dispersas y que sean de fácil alcance para las personas y abogados, estableciéndose para tal fin un nuevo título de contratos de colaboración empresarial en donde se pueda desarrollar el contrato de outsourcing, en la cual se deberían establecer todos los parámetros y requisitos para estos actos jurídicos patrimoniales. Asimismo se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial, cada día que pasa las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo.

Las ventajas de utilizar el contrato de Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son tener una eventual dependencia por parte del outsourcer, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

Finalmente los elementos vitales para que un contrato de outsourcing sea exitoso dentro de una organización empresarial son saber qué áreas de la empresa van a ser sometidas a outsourcing, seleccionar al proveedor del outsourcing, elaborar el contrato por escrito y establecer los derechos y obligaciones de manera clara para ambas partes. Es común encontrar en empresas grandes el Outsourcing en el área de contratos al personal. Resulta ser una estrategia que permite tener acceso a recursos de alto nivel y poner en control áreas difíciles de manejar.

## **ABSTRACT**

In the present investigation is that the legal regulation of the outsourcing contract within the General Corporation Law, which will favor the growth of the Peruvian company is necessary as it would help the implementation of legislation regulating the outsourcing contract, since it is imperative to have guidelines and parameters on which they can rely attorneys and any other person on foot can be an entrepreneur.

It is also important to legally recognize the outsourcing contract within the general corporation law, to thereby avoid scattered regulations and are within easy reach for people and lawyers, establishing for this purpose a new way of business cooperation contracts where they can develop the outsourcing contract, which should set all the parameters and requirements for these heritage legal acts. It can also mean that there is a very marked to the Outsourcing practice in companies worldwide trend. Each passing day organizations are looking to achieve greater efficiency at lower cost.

The advantages of using outsourcing contract are lower costs, more dedicated approach to competitive activities of the company, greater flexibility and speed of response and the use of technology and world-class materials. Moreover there are some potential disadvantages such as the decline of innovation by suppliers, loss of control of the production process and eventual competition from them that knowing the process to go from being correctly suppliers to competitors.

Finally the vital elements for a successful outsourcing contract is within a business organization are to know what area of the company will be subject to outsourcing, outsourcing provider select, develop a written contract and establish the rights and obligations of clear to both parties. It is commonly found in large companies in the area of Outsourcing contracts staff. Turns out a strategy to access high-level resources and put in control areas difficult to handle.



## **INTRODUCCION**

En la actualidad el Contrato de Outsourcing, ha resultado ser un instrumento de gestión moderna, debido a que puede mejorar la competitividad de una organización empresarial dentro del mercado.

El realizar un contrato de outsourcing resulta algo positivo para la empresa si es que se hace de la manera correcta, pero hacerlo a la ligera, puede traer como consecuencia altos costos y posibles interrupciones en la organización. Otro punto a tener en consideración en este tema tiene que ver con el aspecto legal del contrato, es decir se debe dejar bien estipuladas las condiciones y penalidades que se aplicarían en caso de incumplimiento por parte de la firma del outsourcer. El contrato de outsourcing tiene mucho de subcontratación, pero no sólo implica eso, pues también busca establecer vínculos con otras empresas que harán más eficientes determinadas áreas o funciones de una organización. El hecho de que una empresa tienda a externalizar una o varias de sus áreas no es una moda, pues los entendidos en el tema opinan que la externalización de los servicios no es sólo un asunto de economía – aminorar costos - , sino de estrategia empresarial.

La externalización es posible pero las preguntas más frecuentes que se hace el empresario son ¿Con quién? ¿Cómo elegir la empresa para externalizar el servicio? ¿Qué se puede externalizar? ¿Cómo hacer de esta externalización una forma exitosa para la empresa?. Por tanto con la presente investigación se busca indagar sobre la necesidad de tener un contrato de outsourcing debidamente regulado dentro de la legislación peruana, el cual pueda favorecer e impulsar al crecimiento de la empresa peruana, lo cual generara un mayor crecimiento económico dentro de nuestro país.

Con la presente investigación, se busca analizar el contrato de outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro, aun cuando este proceso es una herramienta relativamente novedosa, hoy en día se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo, razón por la cual debe ser regulada expresamente dentro de nuestro ordenamiento jurídico, lo cual permitirá una mayor circulación de activos económicos en nuestro país.



## **CAPITULO UNICO RESULTADOS DE LA** **INVESTIGACION**

Para iniciar con el presente trabajo de investigación, comencare por analizar diferentes conceptos relacionados con el tópico de fondo para de esta manera tener un panorama más amplio del tema a tratar.

### **1.) ANTECEDENTES HISTORICOS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.**

Es imposible referirse al contrato de outsourcing sin antes abordar sus antecedentes<sup>1</sup> que se relacionan con los conceptos trabajo y globalización lo que jurídicamente ahora nos lleva hacia el derecho laboral<sup>2</sup> y el novísimo derecho global.<sup>3</sup> Sobre el particular, existen dos posiciones que explican el nacimiento del outsourcing.

a) Por un lado, es la posición más aceptada aquella que explica que el outsourcing nace incipientemente en los años setenta del siglo pasado con la revolución post-industrial, y encuentra su punto de ebullición dos décadas después con la revolución informática, para culminar con el modelo fordista. Durante este periodo, la empresa estadounidense se convierte en gran empresa, dedicándose no sólo a su negocio principal(autos) sino también a actividades satelitales que, aunque no son esenciales, sí eran necesarias. Y es el modelo postfordista el que posibilita la flexibilización laboral, transformando los cimientos del entonces tradicional derecho laboral.

b) Por otro lado, se encuentra la posición que sostiene que en Italia la economía informal es la creadora de la especialización flexible, antecedente del outsourcing ; en efecto, surgió a propósito de la informalidad del sector agrario en su paso a la economía agroindustrial, donde la pequeña empresa agraria necesitaba de servicios especializados del sector informal (por tener menor costo de servicios).

<sup>1</sup>White, Robert *“Manual de Outsourcing. Guía Completa de Externalización de Actividades Empresariales para Ganar Competitividad”*, Editorial Gestión, Barcelona, Año 2000, Pagina 17.

<sup>2</sup>Dolorier Torres, Javier, *“El Outsourcing y su Regulación en Nuestro Ordenamiento Jurídico Laboral”*, Actualidad Jurídica, Lima, Numero 145, 2005, Paginas. 223 a la 229.

<sup>3</sup>Domingo Oslé, Rafael *“Principios del Derecho Global. 1000 Reglas y Aforismos Jurídicos Comentados”* Madrid, Editorial Aranzadi, 2006.

De estas dos tesis que explican la aparición del outsourcing, la economía de gran escala y la economía informal, es sin embargo, la primera de ellas la que ha recibido mayor aceptación por parte de la doctrina.

La externalización nace en Estados Unidos en 1989, como un intento, de las empresas para reducir sus costes fijos consiguiendo al mismo tiempo, flexibilizar su estructura productiva y optimizar el uso de recursos. El éxito conseguido en Kodak tras su implantación, gracias, en parte al megacontrato firmado con IBM y Businessland para externalizar la mayor parte de sus sistemas de información llevó a una nueva concepción del outsourcing, que era reducir los costos de producción, a través de una red con empresas transnacionales situadas por todo el mundo.

La nueva era del outsourcing era construir y mantener la colaboración empresarial entre empresas clientes y proveedores de servicios, que es la finalidad práctica en esencia del negocio.

## **2.) ALGUNAS PRECISIONES CONCEPTUALES DEL CONTRATO DE OUTSORCING.**

El contrato de outsourcing no guarda relación con las figuras de intermediación laboral definidas en nuestra legislación laboral, y ello obedece a que no constituye una institución del derecho laboral, como tampoco lo es del derecho civil, pues se ubica en el derecho comercial, específicamente en el ámbito contractual empresarial.<sup>4</sup>

Francesco Messineo diferencia entre las obligaciones *do ut des* (de dar), *do ut facias* (de hacer) y *Facio Ut Facias* (mixtas),<sup>5</sup> e indica que la teoría general de los contratos permite la creación de nuevos tipos contractuales, los cuales en ocasiones gozan de un alto grado de desarrollo económico y social sin haber alcanzado la regulación legal. Esto nos lleva a dos pequeñas conclusiones en cuanto al contrato de

<sup>4</sup> White, Robert *“Outsourcing: La Tercerización, una Herramienta de Gestión del Conocimiento”*, Editorial Industria Peruana, Lima, 2007, Páginas. 36 a la 38.

<sup>5</sup> Messineo, Francesco, *“Doctrina General del Contrato”* Tercera Edición, Milán, Ediciones Jurídicas Europa-América, 1986, Página 35.

outsourcing ; primera, que dicho contrato podría contener obligaciones tanto de dar como de hacer; y, segunda, que se trataría de un contrato, aunque nominado, atípico.

Un criterio bastante extendido en materia contractual es, la distinción entre los contratos civiles y mercantiles. La distinción entre ambos ha girado fundamentalmente entorno a los actores, el escenario y la finalidad; así, en el contrato mercantil interviene cuando menos un comerciante (actor), se da en el ámbito empresarial (escenario) y apunta hacia el comercio (finalidad). Asimismo “los contratos mercantiles se distinguen por las notas de rapidez y de la ausencia de formalismo”.<sup>6</sup>

En tal orden de ideas, el contrato de outsourcing califica como un contrato mercantil.<sup>7</sup> No obstante, el criterio de la distinción entre contratos civiles y mercantiles sólo perdura actualmente con fines didácticos, pues desde el Código Civil italiano de 1942 se inició la tendencia hacia la unificación de las obligaciones, lo que fue recepcionado en el Perú con el Código Civil de 1984. Por ello se prefiere aludir actualmente a los contratos mercantiles o empresariales como aquellos que son de utilización frecuente por las empresas en su actuación en el mercado, situación claramente apreciable con el contrato de outsourcing.

Sin perjuicio de la naturaleza jurídica de este contrato y de las diferencias que ostenta respecto al mandato, el contrato de obra, la locación de servicios y otros, que tratare más adelante, puedo afirmar que el contrato de outsourcing es un contrato empresarial que constituye una herramienta de gestión de negocios.<sup>8</sup>

Suele utilizarse el nomen juris anglicano outsourcing para referirse a este contrato que los italianos conocen como decentralizzazione della produzione, esternalizzazione di business y que en los países francófonos se refiere como esternalizatione d'activities.

---

<sup>6</sup>Garrigues, Joaquín *“Curso de Derecho Mercantil”* Séptima Edición, Bogotá, Temis, 1987, Tomo IV, Pagina. 13.

<sup>7</sup>Arosemena del Alcázar, Milagros *“La Aplicación del Outsourcing Como Soporte a la Gestión de Instituciones Públicas: Caso Perú”*, Universidad de Lima, 2006, Pagina 112.

<sup>8</sup>Pezo Vizcarra, Jorge Enrique, *“Una Reinterpretación del Concepto de Outsourcing Como Herramienta de Gestión”* Universidad de Lima, 2006, Pagina 14.



Aquí la denominación no es un tópico que pueda evitarse fácilmente, porque la misma, en su amplísima traducción, ha generado la confusión del concepto originalmente estadounidense y su tergiversación, con términos como tercerización y subcontratación. Asimismo se debe tener en cuenta que el derecho laboral internacional abordó el tema de la externalización productiva en la 85° Conferencia Internacional del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), llevada a cabo en 1997, donde se adoptó el termino de subcontratación para delinear los derechos laborales del trabajador, confundiendo aún más el panorama de la figura contractual del outsourcing, llegando al extremo de dudarse doctrinariamente si es que el contrato de outsourcing , es un contrato empresarial o, como algunos consideran (aunque se trate de una minoría, por no decir inexistente minoría), un contrato laboral.

### **3.) PARTES INTEGRANTES DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.**

**a) LA EMPRESA CONTRATANTE DEL OUTSOURCING – EMPRESA CLIENTE** en este caso en otros países como Uruguay y Argentina la definen como empresa cliente , que en términos generales, es la que decide cuál es la actividad que se delegará a la empresa de outsourcing.

**b) EL OUTSOURCER**, que será a quien se le delega una de las actividades o áreas de la empresa cliente , esto es, la tarea de realizar la actividad de la empresa cliente, porque cuenta con el expertise del negocio.<sup>9</sup>

### **4.) DEBERES Y FACULTADES DE LAS PARTES DEL OUTSOURCING.**

Los principales **DERECHOS** de la **EMPRESA CLIENTE** son: **a)** Definir el objeto del outsourcing; **b)** Supervisar al outsourcer ; **c)** Ejercer sus derechos de propiedad intelectual; **d)** Exigir la exclusividad del outsourcer; **e)** Mantener la propiedad de los bienes trasladados al outsourcer; **f)** Exigir la confidencialidad de

---

<sup>9</sup> Donayre, José, “*Outsourcing: Empresas optan crecientemente por la tercerización de sus áreas de soporte*”, *Business*, Lima, núm. 34, julio de 1997, pp. 8-20.

la información proporcionada al outsourcer; **g)** Coordinar la estrategia del negocio sin que esto cree una relación de subordinación del outsourcer respecto a la empresa cliente <sup>10</sup> **h)** Obtener los resultados en los términos pactados.

Asimismo, las principales **OBLIGACIONES** de la **EMPRESA CLIENTE** son:

**a)** Determinar los alcances de la delegación de la actividad que realizará el outsourcer; **b)** Proporcionar la información necesaria al outsourcer para el cumplimiento de su prestación; **c)** Supervisar el cumplimiento de la actividad en los plazos pactados; **d)** Retribuir al outsourcer.

Por otro lado, los principales **DERECHOS DEL OUTSOURCER** son: **a)** Gozar de autonomía jurídica,<sup>11</sup> económica y administrativa; **b)** No subordinarse a la dirección de la empresa cliente; **c)** Realizar negocios con otras empresas en tanto no viole el pacto de exclusividad; **d)** Recibir la información necesaria de la empresa cliente para el cumplimiento de su prestación, y **e)** Ser retribuido.

Finalmente, las principales **OBLIGACIONES DEL OUTSOURCER** son: **a)** Contratar personal capacitado para la realización del outsourcing; **b)** Respetar los derechos de propiedad intelectual de la empresa cliente; **c)** Mantener la exclusividad y la confidencialidad a favor de la empresa cliente; **d)** Responsabilizarse por la pérdida de bienes o documentos de la empresa cliente; **e)** Presentar informes periódicos a la empresa cliente; **f)** Lograr los resultados en los términos pactados.

## 5.) ANTECEDENTES DEL CONTRATO DE OUTSOURCING EN LA LEGISLACION COMPARADA.

### 5.1.) EN LA LEGISLACION SUIZA.

Suiza sí es un ejemplo digno de resaltar en el tema de outsourcing porque regula al contrato de outsourcing mediante la Circular de la Comisión Federal de Bancos

<sup>10</sup> Drtina, Ralph, *“Cuando Practicas Outsourcing”*, Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, Bilbao, núm. 7, setiembre-octubre de 1995, pp. 6-13.

<sup>11</sup> Arce Ortiz, Elmer, *“El outsourcing y sus efectos sobre la relación de trabajo”*; libro homenaje al profesor Américo Plá Rodríguez, Lima, Sociedad Peruana del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2004, pp. 425-440.

sobre la externalisation d'activités (de 1999)<sup>12</sup> y, aunque meritoria, es sectorial pues se restringe al ámbito bancario.

En ella se legisla la definición de outsourcing, la aplicación territorial para el caso de los grupos de empresas y sus sucursales en Suiza, las actividades que pueden delegarse, las medidas de previsión, la responsabilidad del outsourcer frente a la entidad financiera, la supervisión estatal, la seguridad en el encargo de la tecnología, el secreto profesional y la información de los clientes. Respecto a la forma del contrato, la mencionada Circular determina que debe ser celebrado por escrito, y que, en sus cláusulas, será obligatorio citar las condiciones que están contempladas en la referida Circular. En su anexo se enumeran las actividades que estarán supervisadas por la Comisión Federal, tales como el comercio y la administración de valores, el control de los pagos, los sistemas de tecnologías de información, la administración de base de datos y contabilidad, los recursos humanos, la logística, y la asesoría jurídica y tributaria.

## 5.2.) EN LA LEGISLACION ESPAÑOLA.

En España las dos últimas décadas la legislación laboral ha venido sufriendo una serie de transformaciones motivadas por la situación económica de las empresas, que a su vez han introducido cambios en las estructuras de administración de las mismas. Algunos doctrinarios españoles han manifestado “Que se encuentran ante una paradigmática etapa de revolución industrial del sistema capitalista jalonada por dos motores principales: la irrupción de nuevas tecnologías y el acontecimiento de transformaciones organizativas en las estructuras productivas por parte de las empresas. La difusión generalizada de ambos factores desde hace más de una década evidencian un tránsito de una economía restringida a una economía de ‘flexibilidad’ o ‘extensión’<sup>13</sup>.”

---

<sup>12</sup> *Circulaire de la Commission Fédérale des Banques: Externalisation d'Activités (outsourcing), de fecha 26-8-1999 y modificada el 22-8-2002.*

<sup>13</sup> *Alemán Páez, Francisco “La Flexibilización del Derecho Español Laboral. Artículo de la Revista Universitas N° 89” de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fe de Bogotá. Diciembre de 1995., Pagina 309.*



“El instrumento técnico utilizado para transportar las reformas normativas reside en la ‘desregulación’. Dicho mecanismo, recurrente y no pacíficamente abordado a nivel doctrinal, tiene como objetivo la supresión de los elementos de rigidez existentes en el mercado de trabajo. Para ello se efectúa un doble proceso de disminución de las normas de derecho necesario y, la sustitución de estos espacios abiertos normativos por la autonomía negocial”.<sup>14</sup>

La Ley 42 del 30 de diciembre de 1994, que en este aspecto sigue el mismo lineamiento de la reforma de 1984 es resumida por Wilfredo Sanguinetti<sup>15</sup> diciendo que la reforma se puede sistematizar en tres partes a saber:

La primera, con las medidas que hacen referencia a los mecanismos de acceso al empleo, limitando el anterior monopolio del estado, posibilitando agencias privadas en dicha labor, así como la legalización de las agencias de trabajo temporal. La segunda, consiste en la exclusión de las normas ordinarias de la contratación para los contratos temporales, dando espacio a la autonomía negocial de las empresas en estos contratos. Sobre este aspecto Miguel Rodríguez-Piñero y Bravo Ferrer<sup>16</sup> expresa: “La defensa desde el lado empresarial de una mayor flexibilidad y elasticidad en la utilización de la prestación del trabajo ha llevado a plantear la reducción de los límites y condicionamientos del ejercicio de los poderes empresariales mediante una reducción de la intensidad de la regulación legal y colectiva para dar mayor espacio de disponibilidad contractual.”

“La tercera, en una flexibilización en la categorización de los profesionales, dando como resultado, la posibilidad de que dicho profesional pueda adaptarse a otras categorías equivalentes y de acuerdo con las necesidades de la empresa.”<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Alemán Páez, Francisco *“La Flexibilización del Derecho Español Laboral. Artículo de la Revista Universitas N° 89”* de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fe de Bogotá. Diciembre de 1995., Pagina 311.

<sup>15</sup> Sanguinetti, Wilfredo. *“Discurso de la crisis y las transformaciones del derecho del trabajo: Un balance de la reforma Laboral de 1994”* Pagina 38.

<sup>16</sup> Rodríguez - Piñero Miguel y Ferrer Bravo *“Trabajo Subordinado y trabajo Autónomo en la Delimitación de fronteras del Derecho del Trabajo”* Madrid. Editorial Tecnos. 1999., Pagina 28.

<sup>17</sup> Palomeque López, Carlos *“Derecho del Trabajo e Ideología”* Quinta Edición. Madrid. Editorial Tecnos. S.A.1995. Página 25.

Como se puede apreciar, el legislador ha querido responder a las necesidades económicas y administrativas de la empresa en España. En la medida que el empresario encuentra un apoyo en la legislación laboral y buscará en gran medida estas facilidades de subcontratación externa de operaciones y servicios por contar ya con herramientas legales para administrar internamente todo lo relacionado con su objeto.

El incremento de este tipo de contratos también se ha dado en el Reino Unido, quienes estiman que los ahorros obtenidos por autoridades locales que ya han subcontratado servicios, ascendería a 2 mil millones de libras, principalmente en recolección de basuras, limpieza de edificios, mantenimiento de parques y jardines, administración de instalaciones deportivas y de recreación, mantenimiento de vehículos y otros. El gobierno británico al igual que el español externalizara funciones como auditoría, contabilidad y servicios jurídicos. El auge del contrato de outsourcing ha llegado incluso a la externalización para el cobro de multas por mal estacionamiento.

### **5.3.) EN LA LEGISLACION DE COSTA RICA.**

Dos cooperativas con sede en Palmares logran aglutinar los tabacaleros de la región, en dos etapas distintas de la historia. Estas cooperativas regionales son capaces de trabajar solidariamente y obtienen algunos beneficios, quizás el más importante, unir a vecinos de diferentes localidades, trabajar en un proyecto común y realizar una parte de sus sueños. El sueño de la organización comunitaria que permita una lucha en común”.<sup>18</sup> En Costa Rica, es la Ley de Asociaciones Cooperativas N° 6756, la que regula el cooperativismo. Una de las motivaciones para la asociación en cooperativas es la crisis de desempleo y las continuas huelgas de trabajadores, que inciden en una creciente crisis empresarial. La necesidad de sentirse involucrados en los procesos del éxito de las empresas ha llevado a un espíritu de cooperación entre los integrantes y la búsqueda de resultados benéficos que redunden en su bienestar personal y familiar. Es por ello que la mencionada ley restringe el empleo de no asociados a las cooperativas, por faltar el sentimiento de pertenencia y de compromiso que conlleva y que es esencial a su naturaleza:

---

<sup>18</sup> Pérez Iglesias, María y Gonzales García Yamileth. *“Dos Cooperativas de Tabaco en Alajuela”* Revista de Ciencias Sociales, Número 71. San José de Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Marzo de 1996., Pagina 49.



“En esas condiciones, la legislación vigente, impone la condición de que puedan contratarse trabajadores no asociados, pero durante cierto lapso de tiempo y por determinado porcentaje con respecto al total de trabajadores asociados con el propósito de no tergiversar su verdadera naturaleza. Algunos de los posibles casos en que se puede contratar personal no asociado es cuando se presenten circunstancias extraordinarias o imprevistas, para llevar a cabo determinadas obras a un plazo fijo o para trabajos eventuales, diferentes a los que se requieren para concretar el objetivo social de la cooperativa”.<sup>19</sup> Así mismo la ley en su artículo 104 establece que los cargos gerenciales y de dirección administrativa sólo pueden ser contratados externamente (externalización - outsourcing) cuando dentro de los asociados no hay personal capacitados para dichas labores.

#### 5.4.) EN LA LEGISLACION CHILENA.

En Sudamérica, es de gran importancia resaltar el caso chileno, en el cual se ha venido implementando el outsourcing bajo la forma de contratación independiente. Sin embargo, no ha sido automático el fenómeno. Eduardo Fernández Florez<sup>20</sup> resume brevemente esta evolución. En 1968 se prohibía la ejecución a través de contratistas de labores inherentes a la actividad principal de una industria. La ley que consagraba esta disposición fue derogada en 1979, estableciendo una posibilidad de contratación de este tipo, con la advertencia de que dado el caso se establecía una responsabilidad subsidiaria de la empresa contratante con relación a las obligaciones laborales adquiridas por el contratista. Como ocurre muchas veces la externalización presenta ventajas para la empresa que al mismo tiempo constituye desventajas para el trabajador, por ejemplo, menor costo de mano de obra, lo cual en la práctica podrá suceder sin dificultad que la mera ventaja que impulsó a la empresa a recurrir a la externalización se considere como demostración de la intención de causar perjuicios al trabajador en sus intereses, con lo cual se habría configurado el dolo y, consiguientemente, la simulación en la subcontratación”.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Fernández, Flori *“El Modelo de las Cooperativas de Auto Gestión”* Revista de Ciencias Sociales, N° 71. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica. Marzo de 1996, Pagina 64.

<sup>20</sup> Fernández Flórez, Eduardo *“Outsourcing y Subcontratación”* Artículo de la Revista Chilena de Derecho. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1994., Volumen 21., Pagina 77.

<sup>21</sup> Fernández Flórez, Eduardo *“Outsourcing y Subcontratación”* Artículo de la Revista Chilena de Derecho. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1994., Volumen 21., Pagina 78.



El movimiento sindical chileno ha encontrado sustento jurisprudencial de la Dirección del Trabajo de ese país, en su posición de que los contratistas no son más que intermediarios en la colocación del personal de una empresa. Dicha jurisprudencia ha sido reiterativa en su análisis de la figura de los contratistas independientes, en el sentido de afirmar que sí se puede presentar vínculo laboral si existen controles permanentes y rigurosos por parte del contratante, tales como horarios, supervigilancia y control de su actividad, remuneración directa, implantación de prohibiciones y obligaciones, órdenes, propiedad de herramientas, lugar de realización de las labores, entre otras. Es así como la Corte ha dejado sin efecto las sanciones impuestas por la Dirección de Trabajo a las empresas que han decidido libremente subcontratar obras o servicios. El argumento constitucional de la libertad de empresa, libertad de trabajo, libre contratación y el derecho de propiedad, han dado el soporte de la posición jurisprudencial actual. Lo interesante del caso chileno es observar que ha habido un estudio del caso de la subcontratación desde el punto de vista jurídico laboral, resultando de ello una extensa y prolija jurisprudencia, que aporta claridad y seguridad jurídica a las partes que en la actualidad pretendan utilizar la figura del outsourcing, bajo la modalidad de contratista independiente, como vía para la realización de sus metas productivas.

#### **5.5.) EN LA LEGISLACION DE LA INDIA.**

India tiene la mayor cantidad de empresas dedicadas al outsourcing , pues muchas compañías estadounidenses y británicas han delegado actividades como call center, telemarketing , soporte técnico, administración de datos, software , animación y servicios financieros; sin embargo India carece de una ley específica que regule al contrato de outsourcing, rigiéndose entonces por sus normas de derecho internacional privado. Asimismo la jurisprudencia hindú complementa la laguna del derecho, considerando que las partes pueden someterse tanto a las normas del derecho hindú como al derecho del territorio que ellos crean conveniente, y que, a falta de pacto, se regirán por las leyes hindúes.

### **5.6.) EN LA LEGISLACION MEXICANA.**

La fracción N° XXV hace referencia al servicio para la colocación de los trabajadores el cual se puede llevar a cabo por instituciones públicas o privadas. Esta fracción hace alusión a la intermediación regulada por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 1226 que a simple vista podría asociarse con la subcontratación pero no debe confundirse ya que la intermediación no forma parte de la relación laboral ya que solo contactan a los trabajadores para remitirlos a las empresas beneficiarias terminando su función.

Para determinar la naturaleza jurídica de un contrato no debe atenderse exclusivamente a su denominación sino a su contenido, pues, en algunos casos, contratos denominados de comisión mercantil son verdaderos contratos de trabajo, de ahí que resulte indispensable tomar en cuenta los términos y condiciones pactados, con la finalidad de concluir si el llamado comisionista está o no subordinado a las órdenes del comitente, pues no debe olvidarse que conforme al artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, la subordinación es el elemento característico de una relación laboral. Como se aprecia dicha jurisprudencia hace alusión a tres elementos indispensables para diferenciar la comisión mercantil de una relación laboral subordinada y son la ausencia de dirección por parte del comitente, la elaboración del trabajo por parte del comisionista con sus propios medios y la realización del trabajo en cualquier momento, de no cubrir estos requisitos existiendo la facultad de emitir órdenes por parte del comitente y la obligación del comisionista de cumplir una jornada laboral aunque se le denomine comisión mercantil se está en presencia de una relación laboral.

### **5.7.) EN LA LEGISLACION PERUANA.**

En el Perú, por el contrario, existen distinciones entre tercerización y outsourcing, lo que se aprecia en la normatividad de la materia: La Ley de Intermediación Laboral, aprobada mediante Ley N° 27626; su Reglamento, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 003-2002-TR; y su modificatoria, aprobada mediante Decreto Supremo N° 008-2007-TR. Si bien la tercerización implica la realización de trabajos fuera de la actividad principal, los trabajadores tienen una relación de subordinación con la empresa contratante, lo que no sucede en el outsourcing por

la desvinculación laboral, pues es un contrato que únicamente exige resultados, eliminando toda relación de subordinación, y quedando solo un régimen de supervisión de dichos resultados, mas no de la actividad que realiza el outsourcer. Así en el Peru existen tres tipos de empresas dentro de la intermediacion:

**a) LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES** que contrata con terceras denominadas usuarias “para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades mediante el destaque de sus trabajadores para desarrollar las labores bajo el poder de dirección de la empresa usuaria”.

**b) LA EMPRESA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS** que destaca “Su personal a terceras empresas denominadas usuarias para desarrollar actividades accesorias o no vinculadas al giro del negocio de éstas”.

**c) LA EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS** brinda servicios de alta especialización en relación a la empresa usuaria que la contrata, careciendo la empresa usuaria de la “facultad de dirección respecto de las tareas que ejecuta el personal destacado por la empresa de servicios especializados”.

Los supuestos anteriores difieren del outsourcing en que aquí no es necesario que el trabajador se destaque a la empresa precisamente porque los equipos y/o la especialización se encuentran en la empresa que realizará el outsourcing. El Reglamento de la Ley de Intermediación Laboral prescribe en su artículo 4º: Artículo 4º de la tercerización de servicios No constituye intermediación laboral los contratos de gerencia ,los contratos de obra, los procesos de tercerización externa, los contratos que tienen por objeto que un tercero se haga cargo de una parte integral del proceso productivo de una empresa y los servicios prestados por la empresa contratista o subcontratistas, siempre que asuman las tareas contratadas por su cuenta y riesgo, que cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, y cuyos trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación. Pueden ser elementos coadyuvantes para la identificación de tales actividades la pluralidad de clientes, el equipamiento propio y la forma de retribución de la obra o servicio, que evidencien que no se trata de una simple provisión de personal.



## EL CONTRATO DE OUTSOURCING.

### 1.) ETIMOLOGIA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.

Etimológicamente “*Outsourcing*” es un término anglosajón compuesto por los vocablos **OUT** (Exterior, Fuera) y **SOURCE** (Fuente, Recurso u Origen)” <sup>22</sup> cuya traducción al español se asocia con los términos de tercerización y externalización.

Estos conceptos están relacionados con la ficción de la empresa fuera de la empresa, al respecto es importante mencionar que **TERCERIZACIÓN** en esta figura implica la realización de trabajos fuera de su actividad principal es decir, que “se trata de actividades de apoyo como pueden ser: informática, de transporte, telecomunicaciones, administración de inmuebles, etc.”<sup>23</sup>

Las actividades son traspasadas a prestadores exteriores (empresas) con los que se lleva a cabo una relación de asociación. En cuanto a la **SUBCONTRATACIÓN** “constituye una forma de externalización por medio de la cual una empresa contrata a una o varias empresas para que le realicen por su cuenta una parte de su producción o de las partes necesarias de su producción”.<sup>24</sup>

Existe mucha variación doctrinaria en el uso de los conceptos mencionados ya que cada uno depende de la cultura económica de cada país en particular, su infraestructura y legislación imperante, algunos criterios difieren que el outsourcing no debe ser asociado con la tercerización o subcontratación debido a que en éste no hay la presencia de relaciones de subordinación, subsistiendo únicamente un régimen de supervisión de los resultados.

### 2.) EL CONTRATO DE OUTSOURCING – CONCEPTO.

Escasas son las definiciones del contrato de outsourcing, aunque sí es numerosa la

<sup>22</sup> Espino, Rodríguez, Tomás Francisco, y Padrón, Robaina Víctor., “¿Qué actividades deberían externalizar las empresas? una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía*, 2004, Vol. 10, Número 1, p. 210

<sup>23</sup> Sánchez Castañeda, Alfredo “*La Subcontratación: un fenómeno global*”, México, UNAM, 2011. p. 2.

<sup>24</sup> Sánchez Castañeda, Alfredo “*La Subcontratación: un fenómeno global*”, México, UNAM, 2011. p. 6.

bibliografía que resalta su utilidad como herramienta de gestión, pero las referencias suelen ser desde la perspectiva económica,<sup>25</sup> mas no jurídica.

En ese contexto, es meritoria la Circular de la Comisión Federal de Bancos (de Suiza) sobre la externalisation d'activités donde define al outsourcing en los siguientes términos: “Una empresa practica un outsourcing (externalización de actividades) en el sentido de la presente circular, cuando encarga a otra empresa (delegataria) asegurar, de manera independiente y duradera, una prestación de servicio esencial para la actividad de la empresa”.<sup>26</sup>

Partiendo de la definición transcrita, otro autor define que “El contrato de outsourcing es aquel acuerdo de voluntades mediante la cual una empresa cliente encarga al outsourcer la prestación de servicios especializados, en forma autónoma y duradera, que le permitirán avocarse a la realización de su core business”<sup>27</sup>

El caso del Outsourcing es muy diferente al de la intermediación laboral (empresas de servicios temporales y empresas de servicios complementarios o services) ya que en el Outsourcing se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso, el cual es de importancia para la organización pero no pertenece al core business (actividad estratégica) de la empresa.

Según Daniel Echaiz Moreno en su artículo “El contrato de *outsourcing*” menciona la definición de la Circular de la Comisión Federal de Bancos de Suiza que establece lo siguiente “Una empresa practica outsourcing en el sentido de la presente circular cuando encarga a otra empresa asegurar de manera independiente y duradera una prestación de servicio esencial para la actividad de la empresa”.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Descailleaux Brou, Juan José, “*La Importancia de los Servicios de Outsourcing como Herramienta en la Modernización de las Instituciones Peruanas*”, Universidad de Lima, 2005, Pagina 89.

<sup>26</sup> Circulaire de la Commission Fédérale des Banques: *Externalisation d'Activités (Outsourcing)*, de fecha 26-8-1999 y modificada el 22-8-2002.

<sup>27</sup> Donayre, José, “*Outsourcing: Empresas Optan Crecientemente por la Tercerización de sus Áreas de Soporte*”, Business, Lima, núm. 34, julio de 1997, pp. 8-20.

<sup>28</sup> Echaiz Moreno, Daniel, “*El Contrato de Outsourcing*”, Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Numero 122, Mayo- Agosto 2008, México, Pág. 770.

Alejandro Castello en su ensayo *“La Subcontratación y las relaciones de trabajo en Uruguay”* cita a María Caridad López Sánchez quien define el *outsourcing* como: “Un fenómeno económico que comporta la redefinición del ciclo productivo de la empresa para encomendar a terceras empresas la realización de una parte de su actividad de producción de bienes o servicios, no es un fenómeno uniforme sino que acoge en su seno una tipología muy variada de supuestos de gran complejidad caracterizados porque en ellos opera una reducción o desmembramiento de la empresa como consecuencia de decisiones de táctica empresarial.”<sup>29</sup>

### 3.) NATURALEZA JURIDICA - CONTRATO DE OUTSOURCING.

Al hablar de la naturaleza jurídica del outsourcing significa conocer las propiedades que lo caracterizan, su esencia, la cual se encuentra matizada por la naturaleza propia de los actos jurídicos que le dan origen. Al respecto existen varios criterios que establecen que se trata de un contrato mercantil mientras que otros lo sitúan como un contrato meramente privado.

En la opinión de Joaquín Garrigues menciona que:

(...)“La distinción entre ambos tipos de contratos gira entorno a los actores, el escenario y la finalidad así en el contrato mercantil interviene cuando menos un comerciante (actor) se da en el ámbito empresarial (escenario) y apunta hacia el comercio (finalidad), Los contratos mercantiles se distinguen por las notas de rapidez y del rigor que exige ausencia de formalismo.”<sup>30</sup>

A diferencia de determinados contratos civiles que exigen una serie de requisitos formales para su perfeccionamiento. Desde el punto de vista comercial el contrato de outsourcing se puede apreciar desde dos criterios, el criterio tradicional que lo delimita como un contrato mercantil y el criterio moderno que lo asocia con un contrato empresarial que constituye una herramienta de gestión de negocios.

<sup>29</sup> Castello, Alejandro. *“La Subcontratación y las Relaciones de Trabajo en Uruguay”*, Revista Latinoamericana de Derecho Social, Uruguay, Número 9, Julio-Diciembre 2009, p. 55.

<sup>30</sup> Sánchez Castañeda, Alfredo *“La Subcontratación: un fenómeno global”*, México, UNAM, 2011. p.767



El outsourcing es una herramienta aceptada de gestión que genera beneficios probados, pero sin dejar de lado los riesgos que conlleva. Se trata de la consciente decisión empresarial de mover trabajo interno a un proveedor externo.

En definitiva, el outsourcing, se trata de la subcontratación de todo o de parte del trabajo operativo mediante un contrato con una empresa externa que se integra en la estrategia de la empresa y busca diseñar una solución a los problemas existentes.

#### **4.) IMPORTANCIA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING**

- a) Aliviar los cargos de los servicios o actividades básicas que son delegadas a terceras partes, es decir, cuando se externaliza cualquier actividad o tarea básica (mensajería, limpieza, mantenimiento, etc.), se busca desprenderse de las funciones que pueden ser fácilmente contratadas; y así concentrarse en la razón central del negocio.
- b) Aumentar la calidad de los servicios o actividades externalizadas. Cuando una empresa se propone aplicar el outsourcing en sus actividades lo hace no sólo con la intención de aliviar las cargas estructurales, sino también optimizar el rendimiento a través de especialistas en la materia con los cuales se alcanzaría un gran rendimiento y un gran nivel de mercado; sin comprometerse a darles a los empleados una oportunidad de carrera.
- c) Permitir a la empresa centrar sus mayores energías en lo que realmente sabe hacer y conoce. En definitiva, se puede decir entonces, que la importancia del outsourcing radica en las ventajas de tipo económico y tecnológico que proporciona esta herramienta a la empresa.

#### **5.) OBJETIVOS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.**

- a) Hacer una organización más competitiva, permaneciendo centrado en su actividad principal de la empresa (competencias medulares). Una competencia medular puede ser cualquier combinación de conocimiento, de habilidades, y de actitudes

específicas, inherentes, integradas y aplicadas. Una competencia medular debe ser difícil de imitar por los competidores.

- b) Lograr la reducción de costos y maximizar los beneficios de las actividades de la empresa. Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- c) Acceder a recursos o capacidades especiales. Es la práctica de la cadena de abastecimiento donde uno o más procesos logísticos de una firma son externalizados a un proveedor de fuera.
- d) Estimular el espíritu emprendedor en organizaciones pequeñas. Concentración en la propia actividad de la organización.

## 6.) APLICACIÓN DEL CONTRATO DE OUTSOURCING

“El contrato de outsourcing es un fenómeno difícil de abarcar jurídicamente en un solo concepto ya que asume distintas denominaciones en los distintos países”<sup>31</sup> esto se debe a la diversidad de modalidades a las cuales a su vez pueden combinarse para generar formas mixtas.

Dentro de sus aplicaciones se encuentran perseguir la posibilidad de que algunas actividades de la empresa queden delegadas o encargadas en manos de otra empresa ya sea porque sean especializadas en ciertas áreas o simplemente para que la empresa cliente se enfoque en otras cuestiones que les generen menos gastos operativos.

Existen varias clasificaciones del Outsourcing como la externalización de producción de bienes y servicios y, por otro, la externalización de mano de obra”<sup>32</sup>, tal y como se pasa a detallar a continuación:

<sup>31</sup>Bensusán, Graciela, “La Subcontratación laboral y sus consecuencias: ¿Problemas de diseño institucional o de implementación?”, en Bouzas Ortiz, Alfonso (coord.), *Propuestas para una reforma laboral democrática*, México, UNAM, 2007, P. 134.

<sup>32</sup>Sánchez Castañeda, Alfredo “La Subcontratación: un fenómeno global”, México, UNAM, 2011. p.7.

**a) LA EXTERNALIZACION DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS** a través de la cual la empresa cliente contrata a otra empresa (outsourcer) para el suministro de un bien o un servicio y ésta última asume la responsabilidad de realizar los trabajos con recursos propios, la empresa usuaria solamente se interesa por el trabajo terminado, paga por la realización del servicio sin intervenir en la cantidad de personal contratado ni cualquier otra cuestión laboral entre los trabajadores, la empresa outsourcer es la que absorbe las relaciones laborales.

“La externalización de bienes y servicios también se conoce como externalización de operaciones y se da a través de una empresa principal que encarga a otra empresa denominada contratista o subcontratista mediante un contrato civil o mercantil la ejecución por su cuenta con trabajadores bajo su propia dependencia de una obra o servicio que formen parte de la actividad normal o propia del establecimiento principal o accesoria ya sea que se cumplan dentro o fuera del mismo.”<sup>33</sup>

**b) LA EXTERNALIZACION DE MANO DE OBRA** se caracteriza por que se confía a un tercero la contratación de la fuerza de trabajo que es utilizada y dirigida por la empresa cliente, externalizándose la función de búsqueda, selección, contratación y gestión de la mano de obra. El trabajo de negociación lo lleva a cabo la empresa outsourcer que recibe un pago por el número de trabajadores contratados y no por la producción efectuada, la empresa cliente es la que supervisa a los trabajadores que previamente llegan a un acuerdo con la empresa outsourcer.

En el contrato de outsourcing la empresa cliente transfiere a la empresa subcontratista información de carácter confidencial, que debe quedar estipulada en una cláusula de confidencialidad como medida de protección contra otras empresas que se dediquen al mismo ramo de la empresa principal y también una cláusula de exclusividad que restringe la actividad del outsourcer con el fin de que no realice la misma labor para quien es directo competidor de la empresa cliente.

Son muchos los factores que han logrado la expansión de las prácticas del *outsourcing* en el mundo dentro de los cuales se encuentran las presiones competitivas y los cambios

<sup>33</sup>Castello, Alejandro. “La Subcontratación y las Relaciones de Trabajo en Uruguay”, Revista Latinoamericana de Derecho Social, Uruguay, Número 9, Julio-Diciembre 2009, p. 57.



en las organizaciones de trabajo de las empresas para lograr la especialización, los avances tecnológicos, los altos niveles de desempleo y la competitividad. Dentro de las principales aplicaciones del uso de esta figura se encuentran la reducción de costos de la empresa cliente a corto y largo plazo, también puede dedicarse a seguir perfeccionando su negocio principal, la adquisición de nuevas tecnologías, la eliminación de costos por la contratación de personal así como evitar los conflictos laborales y sindicales.

Por otro lado también existen sus desventajas y riesgos como son la transferencia de información confidencial de la empresa cliente ya que siempre está latente la posibilidad de que el outsourcer los use para empezar un negocio propio adquiriendo convirtiéndose en competidor, se corre el riesgo de perder el control sobre la producción en los sectores subcontratados, la marcada dependencia de proveedores externos para la realización de ciertas actividades, entre otras.

A través del tiempo, la evolución del outsourcing ha venido siendo la siguiente:

**a) Limpieza b) Seguridad c) Catering d) Biblioteca e) Sistemas Informáticos f) Producción g) Diseño/Desarrollo de Producto h) Funciones Administrativo-Financieras.** Todo ello hará que en un futuro no lejano aparezcan lo que se viene denominando empresas virtuales, dedicadas únicamente al core business (núcleo del negocio) y que tienen externalizadas todas las funciones.

Las organizaciones cada vez más están reconsiderando las políticas de empleo y se están planteando hasta que punto les interesa mantener grandes departamentos legales, financieros, contables o informáticos durante todo el año cuando la carga de trabajo de esos departamentos solo es necesaria durante una parte del año.

## **7.) CARACTERISTICAS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.**

**a) *Es un contrato nominado.*** Su nomen iuris más utilizado es “Contrato de outsourcing”, aunque en Italia también se le denomina “De Centrallizazione Della Produzione ” (Descentralización de la Producción), “Esterenalizazione Di Business” (Externalización del Negocio) en los países francófonos, “Externalisation

d'activities" (Externalización de actividades); y en la Unión Europea, "Externalización de la Producción".

**b) Es un contrato atípico.** Actualmente no está regulado legislativamente en el Perú, debiendo diferenciarse de la intermediación laboral que sí está legislada, pero que tiene una connotación laboral más que empresarial o mercantil como este contrato.

**c) Es un contrato de organización.** Supone la redefinición de la estructura organizativa de la empresa cliente.

**d) Es un contrato de duración.** Las prestaciones se extienden en el tiempo (trato sucesivo) para la realización de las actividades delegadas.

**e) Es un contrato de resultados.** El outsourcer está obligado a conseguir los resultados que inicialmente planteó la empresa cliente (como metas verificables en el mercado).

**f) Es un contrato principal.** Goza de autonomía y está acompañado, de otros contratos, que son accesorios a él, como el de know-how.

**g) Es un contrato consensual.** Al ser atípico, no existe solemnidad alguna para su celebración, siendo suficiente el acuerdo de voluntades de las partes contratantes.

**h) Es un contrato con prestaciones recíprocas.** La empresa cliente y el outsourcer deben cumplir las respectivas prestaciones que se deben mutuamente.

**i) Es un contrato oneroso.** El outsourcer será retribuido económicamente por la actividad que realiza.

**j) Es un contrato de vinculación.** La vinculación ocurre en el escenario económico y/o empresarial, puesto que en términos simples tanto la empresa cliente como el

outsourcer apuntan a la realización de un mismo negocio con la división y consecuente especialización de tareas, pero si no existe dicha vinculación no perjudica la autonomía jurídica de los contratantes (quienes conservan su denominación, objeto, titular o titulares, plantel de trabajadores,) y es que aunque el outsourcer está obligado a entregar resultados, tiene pleno poder de dirección sobre aquella parte del negocio que le ha sido delegada.

## 8.) ELEMENTOS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.

Es necesario atender particularmente a las siguientes cláusulas fundamentales:

- a) El objeto.* Aquí se indicará la actividad que realizará el outsourcer durante la vigencia del contrato.
- b) Las responsabilidades.* El outsourcer se obliga a un resultado, por lo que deben pactarse los estándares en los que se quieren aquellos resultados (calidad en el servicio), así como los plazos en los que se deberán cumplir ciertas tareas.
- c) El plazo.* María José Viega señala que: “Normalmente, el plazo del outsourcing va de 5 a 10 años. Casi siempre se tiende a la renovación de este plazo, debiendo informarse con un plazo de 4 a 6 meses de anticipación al vencimiento del plazo en caso de no realizarse la renovación”.<sup>34</sup> Si bien la práctica comercial establece estos márgenes temporales, se debe tener en cuenta que el plazo de duración y el plazo de preaviso para la renovación son fijados exclusivamente por las partes contratantes.
- d) El conocimiento empresarial.* Al celebrarse este contrato, la empresa cliente transferirá al outsourcer parte de su conocimiento del negocio al outsourcer por lo que se debe especificar qué conocimiento está transfiriéndose para luego pactar la cláusula de confidencialidad.

<sup>34</sup> Viega, María José, “Análisis de un Contrato Complejo: El Outsourcing”, Montevideo, s/e, 2002, Pagina 7.



*e) La exclusividad.* no significa que tanto la empresa cliente como el outsourcer se comprometan a mantener negocios sólo entre ellos, sino que procura restringir la actuación del outsourcer con el fin de que no realice la misma labor para quien es directo competidor de la empresa cliente, como medida de protección para el Know-How que se hubiese transferido, siendo necesario determinar el mercado relevante que permita definir quiénes califican como su directo competidor.

*f) Los Bienes.* Los bienes de la empresa cliente que se necesitarán para la realización de la tarea encomendada.

*g) La Capacitación.* Durante mucho tiempo el outsourcing ha servido para el mejoramiento de la empresa, sobre todo tratándose de mejoras en las tecnologías de la información; para esos casos resulta conveniente incluir en el contrato la capacitación de los trabajadores de la empresa cliente.

*h) El Traspaso de Personal Técnico.* Los trabajadores de la empresa cliente que tengan pleno conocimiento del negocio que se va a delegar al outsourcer podrían trabajar conjuntamente en las dos empresas.

*i) La Inexistencia de Relación de Subordinación.* Debe especificarse que no existe relación de subordinación del outsourcer respecto a la empresa cliente ni viceversa, ya que no es un contrato laboral sino de colaboración empresarial.

*j) Nivel de servicio:* El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), debe ser fácilmente medible. Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la empresa cliente y el outsourcer, de las siguientes actividades: **1)** Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación. **2)** Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

**k) Activos:** Es el conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la empresa cliente y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa outsourcer e incluso posteriormente ser recuperados. Estos activos pueden clasificarse en:

- **Físicos:** corresponden al equipamiento físico de la organización.
- **Lógicos:** corresponden al equipamiento de contactos relacionales.
- **Información:** corresponden a los datos contenidos en los sistemas informáticos
- **Humanos:** corresponden a transferencia de personal.

**l) Plan de Pagos:** Dadas las peculiaridades del servicio de outsourcing, el plan de pagos establece la forma en que se retribuirá el servicio (mensual, cuando se cumplan determinados hitos, etc.), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener una componente de costo de carácter fijo y otra variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se puede establecer los siguientes tipos de pagos:

- Precio fijo.
- Precio variable, por unidad de uso.
- Precio mixto (parte fija y parte variable).

**m) Salidas Programadas:** El contrato de outsourcing debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible de una manera adecuada. Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:

- Los momentos específicos de tiempo (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que se podrá dar éste por finalizado.
- La posibilidad de cancelación anticipada del contrato con su correspondiente compensación económica.
- Los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio.

## 9.) ASPECTOS RELATIVOS AL CONTRATO DE OUTSOURCING.

**a) RELATIVAS AL CONTRATO ENTRE LAS PARTES.** Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto.

Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 años, siendo habitual un período de 10 años. El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

**b) RELATIVAS A LA EMPRESA DE OUTSOURCING.** Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa outsourcer. Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización. Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal.

## 10.) TIPOS DE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING.

Existen tres tipos de Business Process Outsourcing: (1) Offshore, (2) Onshore y (3) Nearshore, y ellos difieren en la ubicación y la función del servicio. Las organizaciones las emplean de acuerdo a sus necesidades y pueden ser combinadas inclusive.

**CUADRO N° 1 . DE BPO SEGÚN PAISES Y ACTIVIDAD**

TIPO DE OUTSOURCING	UBICACION	ACTIVIDAD
Offshore	India	Manufactura
Offshore	China	Programación
Offshore	Filipinas	Análisis Financiero
Offshore	Rusia	Centro de llamadas
TIPO DE OUTSOURCING	UBICACION	ACTIVIDAD
Nearshore	México	Manufactura
Nearshore	Canadá	Centro de llamadas
Nearshore	Centro América	Centro de llamadas
Nearshore	Latino América	Centro de llamadas
TIPO DE OUTSOURCING	UBICACION	ACTIVIDAD
Onshore	Estados Unidos	RRHH Administración
Onshore	Estados Unidos	Centro de llamadas

**Fuente:** Ver Referencia en pie de pagina.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Espino, Rodríguez, Tomás Francisco, y Padrón, Robaina Víctor., “¿Qué actividades deberían externalizar las empresas? una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía*, 2004, Vol. 10, Número 1, Pagina 188 a 189.



### **10.1.) EL OFFSHORE OUTSOURCING.**

El Offshore es definido como aquello que se ubica u opera fuera de los límites del país, es una de las mejores y nuevas formas de hacer negocios así como también es la mejor manera de potencializar los beneficios. El offshore inicia con el traslado de las fábricas de manufactura a otros países distintos al de la sede central de la empresa. Esta práctica se ha hecho famosa por comentarios de zonas de gran prosperidad económica pero a la vez de prácticas laborales inapropiadas.

Amparados en los bajos costos de las remuneraciones, las empresas pueden ahorrar los costos totales en un 25% a 40% mientras mantienen una fuerza laboral más segura y enfocada en su localidad de origen o casa matriz. En el caso del Offshore Outsourcing los trabajadores pertenecen a la nueva empresa outsourcer.

### **10.2.) EL ONSHORE O HOMESHORING.**

En este caso las empresas delegan funciones u operaciones a otras compañías de la misma región o país (Sudamerica, Notemaerica, Centroamerica, etc) ya que lo que se busca es alcanzar competencias de clase mundial y que los objetivos del negocio se constituyan en una ventaja estratégica para la empresa.

### **10.3.) EL NEARSHORE OUTSOURCING.**

Es un nuevo término que refiere a la práctica del Outsourcing contratando a otra empresa en el mismo continente (Europa. Asia, America, Oceania, Africa) o en un país cercano al propio.

### **10.4.) EL BESTSHORE OUTSOURCING.**

Esta es una nueva designación que refiere que el continente o país del outsourcer ofrece los mejores niveles de comunicación, alta productividad , costos laborales razonables entre otros.

## **11.) NIVELES DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.**

Existen tres niveles de Outsourcing: **a)** Tactico, **b)** Estrategico y **c)** Transformacional. Estos niveles están vinculados al grado de madurez o evolución de la relación entre los socios del Outsourcing lo cual está fuertemente unido a la madurez de ambas organizaciones. (Varios años de relacion comercial exitosa)

### **11.1.) EL OUTSOURCING TACTICO.**

Usualmente las razones para emplear el outsourcing están vinculadas a problemas específicos de la empresa tales como la escasez de recursos financieros, problemas de gestión interna de la empresa, ausencia de talento en la empresa, o el deseo de reducir personal. Con frecuencia el Outsourcing táctico busca lograr un mayor control sobre las áreas centrales y principales del negocio y está vinculado a una gran reestructuración de la empresa. Algunos de los motivos para su aplicación pueden ser:

- Obtener una inmediata reducción de costos para la empresa.
- Evitar la necesidad de inversiones futuras dentro de la empresa.
- Lograr liquidez por la venta de recursos que ya no serán necesarios.
- Reducir los gastos de personal en planillas.

### **11.2.) EL OUTSOURCING ESTRATEGICO.**

El Outsourcing estratégico lo que busca es construir un valor a largo plazo, es decir lugar de trabajar con una gran cantidad de proveedores, en un modelo estratégico la empresa trabaja con una pequeña cantidad de proveedores de servicios integrados de primer nivel. Estas relaciones evolucionan de acuerdos contractuales tipo comprador-vendedor (quienes se consideran rivales con frecuencia) a una de largo tiempo entre iguales, con el fin de alcanzar beneficios mutuos.

### 11.3.) EL OUTSOURCING TRANSFORMACIONAL.

Para sobrevivir económicamente hoy en día las empresas deben transformarse ellas mismas y a sus mercados mediante desafíos cada vez más frecuentes y de mayor incertidumbre para redefinir el negocio mundial antes que este las redefina a ellas. Con tal fin el outsourcing emerge como la herramienta más simple y poderosa disponible para los empresarios con la finalidad de buscar un cambio en los negocios. Los que han utilizado el outsourcing transformacional reconocen que la fuerza de esta herramienta está en la innovación que los especialistas externos ofrecen a sus clientes de negocios. Según este tipo de outsourcing transformacional los proveedores de servicios que son vistos como herramientas sólo para ganar mayor eficiencia económica; ahora son vistos como fuerzas poderosas para el cambio - aliados para mejorar el rendimiento de la empresa, con la finalidad de transformar una empresa con deudas y de perfil bajo en una empresa de renombre y con altas cantidades de utilidades.

### 12.) VENTAJAS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.

El outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas. Los beneficios o razones más usuales para tomar en cuenta el Outsourcing:

- a) **Acceso instantáneo al Know How.** (saber hacer) que disponga el proveedor, que al intentar lograrlo con medios propios, implicaría un período importante de tiempo de aprendizaje y una distracción significativa de recursos de la empresa.
- b) **Focalización al Core Business**<sup>36</sup>. Es, sin duda, el beneficio más notable del contrato de outsourcing porque, al transferirse una actividad de la empresa cliente esta puede dedicarse sin mayores preocupaciones a su negocio principal, lo cual conlleva tener mayor rentabilidad, prestar una mejor calidad en el servicio, especialización de habilidades y adquisición de nuevas tecnologías o conocimientos, entre otros.

---

<sup>36</sup> Marín López, Juan José, “*Outsourcing: De la Reducción de Costes a la Aportación de Valor*”, E-Deusto, Barcelona, núm. 32, abril-mayo del 2004, pp. 34-38.



- c) **Delegación de Facultades.** El outsourcer prestará servicios especializados<sup>37</sup> para la realización de determinadas actividades, las que por ello mismo supondrán mayor rentabilidad y mejor calidad en el servicio.<sup>38</sup>
- d) **Transferencia del Riesgo.** Con la delegación, la empresa cliente también transfiere el riesgo al outsourcer, quien asumirá el costo de esa area transferida, trabajadores , huelgas, fiscalizaciones y otros.
- e) **Reducción de Costos.** Los costos de la empresa cliente se reducen precisamente por la transferencia del riesgo al outsourcer al haber dejado en manos del experto aquella parte del negocio que no forma parte de su core business.<sup>39</sup>
- f) **Maximización del Capital.** Al reducirse los costos y estabilizarse el precio, la empresa cliente maximiza su capital al tener la posibilidad de destinar a éste los mayores beneficios económicos obtenidos en el negocio.
- g) **Diversificación.** Desde la aparición del contrato de outsourcing, éste se ha diversificado por diferentes mercados (uno de los más desarrollados es la India) y áreas (particularmente, la informática), existiendo actualmente diferentes modalidades como el offshore, el nearshore, el bestshore.
- h) **Libera recursos internos para otros fines,** mejora la calidad de servicio, brinda una atención especializada, aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.

### 13.) DESVENTAJAS DEL CONTRATO DE OUTSOURCING.

- a) **Inexistente control sobre el Personal del Outsourcer.** Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se dé cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.
- b) **El Outsourcer seleccionado no tenga las capacidades** para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere. Cualquiera que sea el tipo de servicio o actividad que la compañía decida externalizar, debe evaluarse todos

<sup>37</sup> Schneider, Ben, “*Outsourcing: Compartiendo el Conocimiento*” Lima, Apoyo, 2002, p. 101.

<sup>38</sup> “*El Extraordinario Aporte de Textil La Mar: Outsourcing en Casa*”, Mundo Textil, Lima, núm. 73, diciembre del 2003, pp. 11-22.

<sup>39</sup> Brian Quinn, James, “*El Outsourcing Estratégico*”, Harvard Deusto Business Review, Bilbao, núm. 67, julio-agosto de 1995, pp. 54-69.

los riesgos y peligros que se puedan presentar para así lograr tomar correctivas conjuntamente con el outsourcer del servicio.

- c) *Falta de un Análisis del mercado del Outsourcer*, siendo este caso que el outsourcing se puede convertir en el camino directo al fracaso.
- d) *Ausencia de una decisión fundamentada de realizar el outsourcing*, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- e) *Falta de Lealtad por el Outsourcer*, ya que al tener el conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- f) *El Ahorro económico* con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
- g) *Amenazas a la confidencialidad*
- h) *Pérdida de talento experto dentro de la compañía*
- i) *Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.*

#### 14.) RAZONES PARA EXTERNALIZAR Y PARA NO EXTERNALIZAR.

##### ❖ RAZONES PARA EXTERNALIZAR:

- a) *Alcanzar la eficiencia* enfocándose en lo que la empresa hace mejor .
- b) *Mejorar el Rendimiento Organizacional* a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos.
- c) *Transferir el costo de los empleados* (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) a el outsourcer.
- d) *Reducir inversiones en equipo, inventarios*, para utilizar esos recursos para otros propósitos.
- e) *Mejorar la credibilidad y la imagen corporativa* a través de la asociación con outsourcer gigantes.

##### ❖ RAZONES PARA NO EXTERNALIZAR:

- a) *Mantener los puestos de trabajo* para evitar que la lealtad de los empleados que siguen en la empresa baje, manteniendo el compromiso con la comunidad.

- b) *Baja de la moral de los empleados en general* (no solo para los que fueron externalizados).
- c) *Perder el control sobre el outsourcer*, ya que no hay subordinación.
- d) *Temor a que los outsourcers se expandan dentro del mercado* y en algún momento puedan volverse la competencia.

## 15.) ETAPAS PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE OUTSOURCING.

### 15.1) CONVENCER DE LA NECESIDAD

Se debe tener en cuenta dentro de una empresa la necesidad de ser modernos y adecuarse a las nuevas modalidades de estrategias de competencia para de esa manera aminorar costos y maximizar beneficios, siendo una herramienta para cumplir dicho propósito el outsourcing. Es cierto poner en manos de otros ciertas áreas de nuestra empresa causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las empresas, ya que se pueden focalizar en el núcleo del negocio, externalizando áreas de sus empresas a otras organizaciones que pueden realizar el servicio de una manera más especializada y a un menor costo.

### 15.2) IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING.

La metodología del outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones empresariales. La decisión para externalizar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse a la ligera dicha decisión, esta decisión se toma sobre bases financieras o logísticas de la empresa. La metodología para implementar el outsourcing pasa por etapas sencillas de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones.

Lo que harán estas etapas mencionadas anteriormente es ayudar a planear y fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde se necesita conocimiento especializado. Por lo tanto, se deberán ver estas



etapas como un conjunto de herramientas, que deberán ser personalizadas para satisfacer las necesidades del proyecto de outsourcing que se está considerando.

### **15.3) ÁREAS DE LAS EMPRESAS QUE PUEDEN PASAR A OUTSOURCING.**

En la actualidad muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer , es decir el objeto principal de su negocio. El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

#### **❖ OUTSOURCING DE SISTEMAS INFORMATICOS.**

En nuestros tiempos hay una creciente importancia por la externalización de servicios (*outsourcing*) sobretudo en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Efectivamente el importante desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha favorecido a la globalización del conocimiento, lo que ha provocado que la competencia se intensifique y que la innovación se convierta en un elemento esencial para lograr mayores niveles de competitividad.

#### **❖ OUTSOURCING DE LOS SISTEMAS CONTABLES.**

Se confiará la información contable de la organización a una firma especializada en esa área. Los sistemas de contabilidad se encuentran sumergidos en constantes cambios no sólo teóricamente, sino también en el ámbito tecnológico, por aquello de la utilización de sistemas computarizados avanzados que permiten llevar a cabo la actividad de una manera mucho más exacta y confiable que la manera tradicional.

### ❖ **OUTSOURCING EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Se encargará de la Administración de las planillas, gestión de talento humano, capacitación constante y entrenamiento especial del personal de la empresa.

### ❖ **OUTSOURCING DE ACTIVIDADES SECUNDARIAS.**

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las funciones principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, mensajería entre otras.

### ❖ **OUTSOURCING DE LA PRODUCCIÓN.**

Se refiere a la fabricación, empaquetado, ensamblaje, de productos, esta por lo general se da en países asiáticos.

### ❖ **OUTSOURCING DEL SISTEMA DE TRANSPORTE.**

Consiste en ubicar una empresa que se encargue del traslado de los empleados de la organización, dado el caso que éstos no posean vehículo propio. Esta empresa deberá prestar sus servicios en vehículos apropiados para trasladar al personal, como es el caso de las empresas mineras que requieren de empresas de transporte para movilizar a sus empleados de la ciudad a la zona influencia minera.

### ❖ **OUTSOURCING DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO.**

Se ubicarán empresas especializadas en suministrar los materiales y los componentes necesarios para el desarrollo de la organización. Esto es más que todo para las empresas que producen algún tipo de producto y que necesitan suministros de materias primas. Y también aquellos establecimientos comerciales que se dedican a la venta de productos y/o servicios. Se debe tener en cuenta que el Outsourcing puede ser total o parcial.

### ❖ **OUTSOURCING TOTAL**

Implica la transferencia completa de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas a la empresa outsourcer , es decir se transfiere de manera total , toda el area de una empresa a un tercero.

### ❖ **OUTSOURCING PARCIAL**

Implica la transferencia fraccionada o parcial de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas a la empresa outsourcer, es decir se transfiere de manera fragmentada , una parte de un area de una empresa a un tercero.

## **15.4) ÁREAS DE LAS EMPRESAS QUE NO DEBEN PASAR A OUTSOURCING.**

Respecto a las actividades que no se deben externalizar porque por lo general son areas estrategicas para la empresa, se detallan a las siguientes:

### ❖ **AREA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

La Planeación Estratégica permite adaptar a la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de la empresa según la sociedad y el mercado en el que se desenvuelve. Aca esta area debe tratar de adecuar a la empresa acorde a las necesidades de los consumidores finales. En el area de planeación se detectan las ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa frente a otras, por tanto viene a ser un area que no puede ser delegada a terceros en la mayoría de casos.

### ❖ **EL CONTROL DE PROVEEDORES.**

Se refiere al control de proveedores de materiales, equipo y servicios, a fin de asegurar que se cumpla con las normas técnicas y las especificaciones que requiere la empresa para el cumplimiento de sus actividades. Por lo general esta area no se debe externalizar, ya que la empresa debe tener esta area para saber cuales que insumos y producto se adecuan a lo contratado por la empresa, , viene a ser como una area de



fiscalización para la empresa, para saber que los productos que adquiere la empresa a los proveedores sean los correctos y adecuados.

#### ❖ **SERVICIO AL CLIENTE.**

La idea de no dar en outsourcing esta área de la empresa radica en evitar conflictos con los clientes, no queriendo decir que con los empleados de la organización no ocurran, sino que es más aceptable que la misma empresa trate de evitar alejar a los clientes, mientras que alguien ajena a ella le da poca importancia al mismo. Esta área no se debe externalizar, porque lo más importante es mantener un contacto permanente con el consumidor final de nuestros bienes o servicios, para de esa manera lograr una relación comercial a largo plazo.

#### ❖ **EL MANTENIMIENTO DE LA PROPIA IDENTIDAD.**

Toda empresa depende mucho de la imagen de la organización y nada mejor que la misma para mantenerla en una buena posición. Es decir si una empresa tiene una imagen de ser una marca agresiva en el mercado, debe mantener dicho status, para no mandar una imagen distinta al mercado y a los competidores.

### **16.) ASPECTOS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO.**

Para lograr un outsourcing exitoso dentro de una empresa, hay que considerar cuatro aspectos principales, que se pasan a detallar a continuación:

#### **16.1.) REVISAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.**

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.

- a) **Contar con una buena administración dentro de la empresa.-** El proceso de Outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el valor de los productos que produce la empresa y minimizar los costos para lograr dicho objetivo. Es decir aprovechar al máximo las ventajas principales de la empresa y externalizar todo lo demás (En terminos sencillos saber administrar dentro de la empresa en que actividades la empresa es especialista y en que actividades se requiere la externalizacion).
- b) **Cambiar la cultura organizacional dentro de la empresa.-** Un paso importante dentro del proceso de Outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan que la separación o externalizacion de estas actividades, resulta algo necesario para la empresa y que no va a fragmentar la organizacion en varias organizaciones , sino que estas externalizaciones se hacen para traer beneficios a la compañía.
- c) **Contar con la tecnología de información adecuada.-** es importante que la empresa cliente cuente con la tecnología necesaria para mantenerse informada a diario de todas las actividades que realiza el outsourcer, para solicitar el cumplimiento de los resultados en los plazos pactados.

#### **16.2.)DETERMINAR EL AREA PARA OUTSOURCING.**

Se debe determinar cuál es el área que se debe someter a outsourcing, este contrato ayuda a la empresa a entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. La mayor parte de empresas realizan este contrato de colaboracion empresarial, con la finalidad de aminorar costos y maximizar ganancias.

#### **16.3.)SELECCIONAR AL PROVEEDOR DE OUTSOURCING.**

Para seleccionar un proveedor de outsourcing, se tiene que hacer un análisis de costo - beneficio. Es decir si se obtiene un resultado positivo, que se da cuando el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere

decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo mayor a el que tiene la empresa, se puede decir que la selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa.

#### **16.4.) ELABORAR UN CONTRATO ESCRITO Y ESTRICTO.**

No debe pasar desapercibido que la externalización es una actividad delicada, puesto que se están colocando actividades de mediana o gran importancia para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la empresa si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar externalizar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del servicio así como con las características requeridas por la empresa.

### **17.) FACTORES PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO.**

#### **17.1.) CLARIDAD DE OBJETIVOS.**

El elemento más importante en el éxito a largo plazo dentro de un Contrato de Outsourcing, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy bien definidas las metas que se pretenden alcanzar con el Outsourcing, es decir la empresa cliente así como el outsourcer deben estar plenamente comprometidos de cuáles son los resultados que se requieren para cumplir con los objetivos planteados en el outsourcing, que vendría a ser el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado, aminorando los costos y maximizando la calidad del producto o servicio, estableciendo para dicho fin una claridad en cuanto a los plazos que hayan establecido las partes.

#### **17.2.) COMPROMISO DEL CLIENTE.**

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere no solo del outsourcer para el cumplimiento del objetivo sino del apoyo incondicional de la



empresa cliente que esta solicitando la externalizacion del servicio, es decir la empresa cliente debe dar todas las facilidades en cuanto a informacion, para el cumplimiento de la finalidad del outsourcing. El compromiso del cliente va en el sentido de que no debe atar de manos a la empresa outsourcer, con una avalancha de requisitos y estrategias que le impidan establecer nuevos procedimientos optimizados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia y ahorro economico, en terminos sencillos el cliente debe colaborar con las funciones del outsourcer, pero sin que esto implique una intrusion dentro de su metodologia para la consecucion de los resultados planteados.

### **17.3.) DEFINICION DE LA CARTERA DE SERVICIOS INCLUIDOS EN EL CONTRATO DE OUTSOURCING.**

Un punto muy importante a tratar entorno a este contrato , es la definicion de cuales van a ser los servicios que se van a incluir dentro del contrato de outsourcing, puesto que muchas veces una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza el calvario para la empresa cliente, ya que viene la lista de innumerables excepciones o servicios no incluidos en el contrato de outsourcing, que originan a su vez innumerables cargos adicionales , por tanto para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos. En consecuencia a mayor precisión a priori, menores disgustos a posteriori. (Ejemplo : areas de asesoria legal y contable).

### **17.4.) DEFINICION DE LOS PARAMETROS DEL SERVICIO.**

En el contrato de outsourcing se deben definir los niveles y parámetros de medición del desempeño y resultados por parte del outsourcer y la empresa cliente. Así el progreso de la relación de colaboracion puede ser monitoreados por una serie de indicadores principalmente economicos, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito del contrato como para tomar medidas correctivas para lograr los objetivos planteados.

### **17.5.) FLEXIBILIDAD ECONOMICA.**

El éxito de todo contrato de outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico para ambas partes, toda transacción económica debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes del mercado que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente para los contratantes, como por ejemplo el aumento de costos de algunos materiales para la consecución del servicio, lo cual puede suscitar un aumento en la retribución por parte de la empresa cliente, ya que caso contrario no sería beneficioso dicho contrato para el outsourcer.

### **17.6.) COMPROMISO DEL PROVEEDOR.**

Una de las ventajas más resaltantes del outsourcer o proveedor de servicios es su disponibilidad de poseer recursos altamente calificados para resolver las necesidades de la empresa cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad logística prometida a lo largo de la relación contractual con la empresa cliente. Evitando la rotación excesiva de personal, y asegurando la priorización de servicios frente a otros posibles clientes que tenga la empresa outsourcer. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos asignados a la empresa cliente así como en las atenciones y cumplimientos de los compromisos contraídos.

### **17.7.) CONFORMIDAD GERENCIAL.**

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del Outsourcing esta situación es de suma importancia, dado que las condiciones generales del contrato se fijan justo al momento de la negociación y firma del contrato. A partir de allí, el éxito del outsourcing depende de una adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, por tanto es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en que el contrato

se cumpla tal y como fue pactado desde un comienzo, para de esa manera lograr un beneficio mutuo a largo plazo.

### **17.8.) FLEXIBILIDAD TECNOLÓGICA.**

Todos sabemos que la innovación tecnológica es el *modus operandi* en el mundo de la informática y de los negocios empresariales. Por tanto, en un contrato de outsourcing, para garantizar resultados óptimos en la prestación de los servicios contratados y evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica, para tal fin se debe incorporar cláusulas con penalidades en donde se establezcan procedimientos para que el outsourcer proceda a la actualización tecnológica de sus sistemas logísticos.

### **18.) EL CONTRATO DE OUTSOURCING EN EL FUTURO.**

En el ámbito internacional y nacional se puede advertir que el contrato de outsourcing está creciendo cada día más, y así seguirá en el futuro inmediato. Todo esto significa que las empresas están externalizando sus áreas de sus empresas con la finalidad de lograr una mayor calidad en las prestaciones que reciben, a un menor costo, esta tendencia podría ser un indicio de que las organizaciones empresariales, están utilizando al outsourcing como una estrategia de mercado en el cual se tienen que adecuar a las necesidades coyunturales de la sociedad en la que se desenvuelven, es decir las empresas necesitan maximizar sus inversiones y reducir sus costos, siendo estas características propias del contrato de outsourcing, motivo por el cual este contrato ha llegado para quedarse y servir de herramienta a futuro para las empresas.

### **19.) ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR UN OUTSOURCING EN UNA EMPRESA.**

#### **19.1.) TIPOS DE ESTRATEGIA DE OUTSOURCING.**

a) **ESTRATEGIA DE OUTSOURCING PERIFÉRICA** ocurre cuando la empresa externaliza actividades de poca relevancia para la organización hacia proveedores externos. Aca la estrategia que se busca es familiarizar el personal de la empresa del



outsourcer con el estilo y características ya definidos por la empresa cliente , esto ayuda a que el outsourcer pueda satisfacer las expectativas de la empresa cliente de una manera más eficiente.

**b) ESTRATEGIA DE OUTSOURCING CENTRAL** ocurre cuando la empresa externaliza actividades de suma importancia para la organización hacia proveedores externos, siendo estas actividades el núcleo del negocio. Aca la estrategia que se busca es la misma del outsourcing periférico pero añadiendo un nivel de exigencia de resultados mucho mayor, ya que son las actividades principales de la empresa cliente, es recomendable en esta estrategia hacerle saber al outsourcer determinada información con mayor profundidad que permita mejorar los beneficios para ambas partes , asimismo es importante hacerle saber con mayor incidencia al outsourcer que la empresa cliente busca colaborar en la medida de lo posible para que el resultado sea el esperado , lo cual demuestra que la empresa cliente quiere un beneficio mutuo.

## **20.)FACTORES                   CONDICIONALES                   PARA                   LA EXTERNALIZACION.**

**A) EL AMBIENTE ESTRATÉGICO.-** El contrato de outsourcing requiere la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión y objetivos de la empresa para la correcta aplicación del proceso de externalización. Igualmente, se deben revisar las guías y directrices para que la empresa, pueda desarrollar un plan de outsourcing eficiente en el que la empresa outsourcer sea un aliado estratégico de la empresa cliente y lograr una relación a largo plazo, en el que ambas partes se beneficien mutuamente.

**B) EL AMBIENTE ECONÓMICO.-** Bajo esta perspectiva, la externalización requiere que la empresa cliente tenga que evaluar que el contrato de outsourcing, le significara un ahorro en los costos para la realización de un servicio específico. Asimismo la empresa outsourcer debe mantenerse satisfecha, en términos económicos, esto quiere decir que no solo sea un contrato de beneficios unilaterales sino de beneficios bilaterales, en donde el outsourcer también advierta que dicho contrato le redita una ganancia significativa al igual que para la empresa cliente.

**C) EL AMBIENTE SOCIAL.-** El contrato de outsourcing enseñara al gerente de la empresa cliente, en la posibilidad de aprovechar la mano de obra disponible en las áreas externalizadas. Esta situación se da, con los ex empleados de la empresa cliente pues conocen la empresa, su cultura y filosofía, y este ambiente social ayudara a que la empresa cliente se vuelva mas solida y eficiente en el mercado.

## **21.) ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD QUE INTERVIENEN EN EL MODELO DE OUTSOURCING.**

- ***Dotación y calidad de los recursos humanos***, pues al externalizar a los outsourcer (previamente calificados) se cuenta con personal ya calificado, en los niveles que se están buscando, y con experiencia en este tipo de trabajos de alta calidad sin necesidad de hacer gastos de entrenamiento a este personal.
- ***Tecnología:*** Para que los outsourcers sean contratados necesitan un nivel alto de tecnología, y en algunos casos las empresas externalizadas tenían que adquirir nueva maquinaria, que este acorde al tipo de trabajo que se realiza, por lo que de alguna manera también se obtiene maquinaria de última tecnología. Así como también el “know how”.
- ***Prácticas empresariales realizadas al interior de la empresa:*** Al haber una externalización, la empresa cliente se tiene que organizar, para mantener un seguimiento detallado a estos nuevos proveedores y de esta manera la empresa cliente pueda desarrollarse y recibir los resultados esperados.
- ***Coordinaciones y desarrollo integral:*** La empresa Cliente forma una relación estrecha y de alguna manera se “integra” a las empresas proveedoras, surgiendo una coordinación que produce el desarrollo para ambos tipos de empresa.

## **22.) DIFERENCIA ENTRE OUTSOURCING Y SUBCONTRATACION.**

El Outsourcing es diferente de la subcontratación, ya que en esta última el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing

la empresa cliente transfiere toda la actividad externalizada al outsourcer, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al outsourcer el proceso de obtenerlos. Ejemplos: Subcontratación: Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría. Outsourcing: En este caso la empresa cliente que requiere del servicio solicita al outsourcer, el servicio de limpieza. Entonces el outsourcer es quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

## **23.) COMO ELABORAR UN CONTRATO DE OUTSOURCING.**

Un contrato de trabajo es aquel mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio a otra bajo su dependencia a cambio de una remuneración. En cambio el contrato de outsourcing es un acuerdo en el cual una de las partes, el outsourcer, se encarga de la gestión de los servicios contratados por la empresa cliente a cambio de una retribucion economica.

### **23.1.) CLAUSULAS GENERALES DEL CONTRATO.**

**a)** Antecedentes **b)** Objeto del contrato. **c)** Precio y forma de pago. **d)** Plazo. **e)** Confidencialidad. **f)** Resolución del contrato. **g)** Tribunales competentes.

### **23.2.) CLAUSULAS ESPECÍFICAS DEL CONTRATO.**

**a)** No existencia de subordinacion y permanencia **b)** Seguimiento de los servicios prestados por el outsourcer. **c)** Penalizaciones en casos de incumplimientos **d)** Deber de colaboración por parte de la empresa cliente **e)** Determinacion del Know How o Propiedad intelectual. La elaboración del contrato de outsourcing es compleja, puesto que se debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes , en cuanto a sus derechos y obligaciones, para que de esa manera se facilite el cumplimiento del contrato, y lograr una relacion a largo plazo entre los contratantes.



## **DISCUSION DE RESULTADOS DE INVESTIGACION**

**RESULTADOS OBTENIDOS ENTORNO A LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS NOTARIOS DE AREQUIPA; PROFESORES DE DERECHO CORPORATIVO DE UNIVERSIDADES Y EMPRESARIOS ADSCRITOS AL ADEX.**

### **PREGUNTA N° 01**

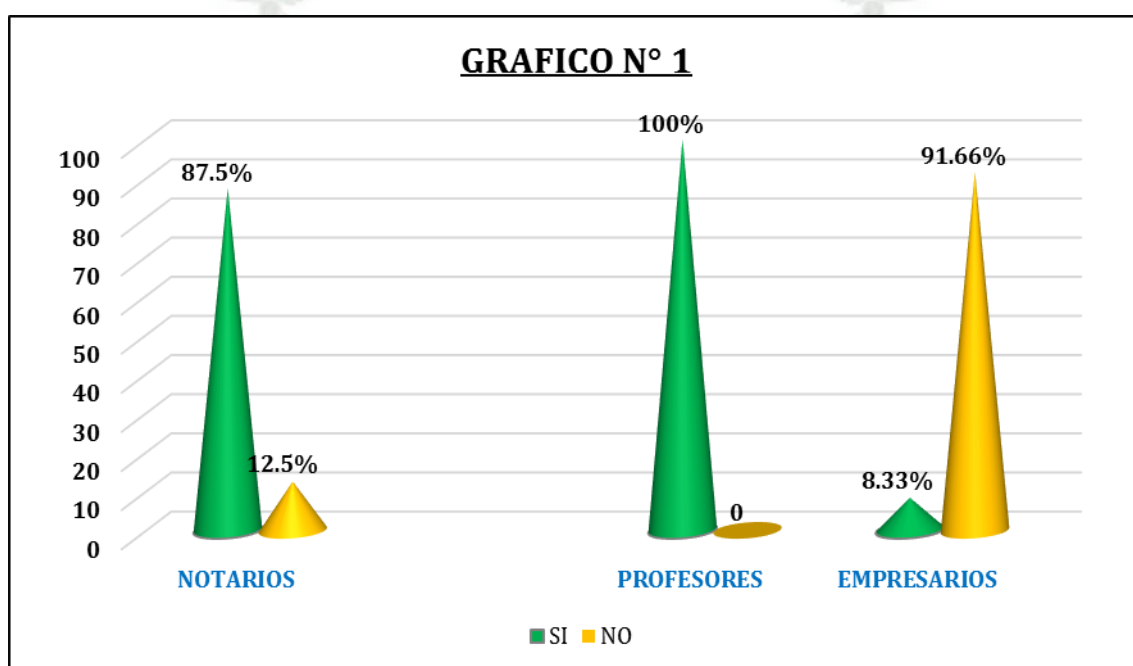
**¿SABE UD. CUAL ES EL CONCEPTO DEL CONTRATO DE OUTSOURCING Y SU OBJETIVO?**

**CUADRO N° 01**

Datos Alternativas	NOTARIOS		PROFESORES		EMPRESARIOS	
	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>SI</b>	14	87,5 %	10	100 %	2	8,33 %
<b>NO</b>	2	12,5 %	0	0 %	22	91,66 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 87,5 % de los notarios , un 100% de profesores y un 8,33% de los empresarios encuestados indican saber cual es el concepto del contrato de outsourcing, y que es un contrato de colaboración empresarial a través del cual se encarga a otra empresa para que de manera independiente y duradera, preste servicios complementarios para la actividad de la empresa, cuyo objetivo es maximizar utilidades y minimizar costos para la misma y un 12,5 % de los notarios , un 0% de profesores y un 91,66% de los empresarios encuestados manifiestan, que no saben de que trata el outsourcing.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

## **PREGUNTA N° 02**

**¿SABE UD. CUALES SON LAS PRINCIPALES CLAUSULAS QUE DEBE CONTENER EL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

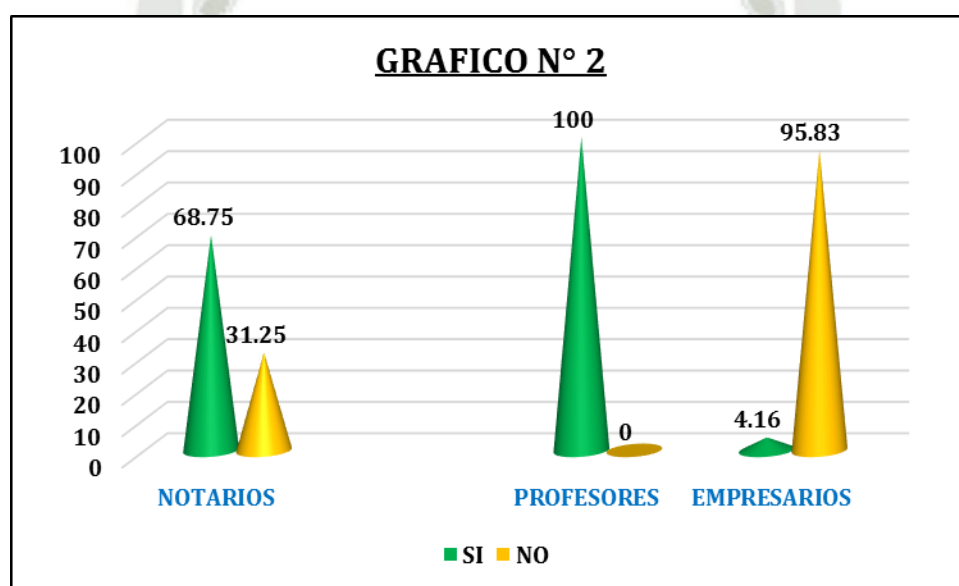
**CUADRO N° 02**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	11	68,75 %	10	100 %	1	4,16 %
<b>NO</b>	5	31,25 %	0	0 %	23	95,83 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 68,75 % de los notarios , un 100% de profesores y un 4,16% de los empresarios encuestados indican saber cuáles son las principales cláusulas que debe contener el contrato de outsourcing, como son la inexistencia de relación de subordinación, conocimiento empresarial, el objeto del contrato ,la confidencialidad, el traspaso de ser el caso de personal, el plazo de vigencia del contrato y las responsabilidades que se deben generar para ambas partes en caso de incumplimiento de alguna de las obligaciones estipuladas en el contrato y un 31,25 % de los notarios , un 0% de profesores y un 95,83% de los empresarios encuestados manifiestan, que no saben cuáles son las principales cláusulas que debe contener el contrato de outsourcing ya que nunca han realizado este tipo de contrato, razón por la cual no podrían precisar cuáles son las cláusulas que se deben poner en este tipo de contratos.





**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 03**

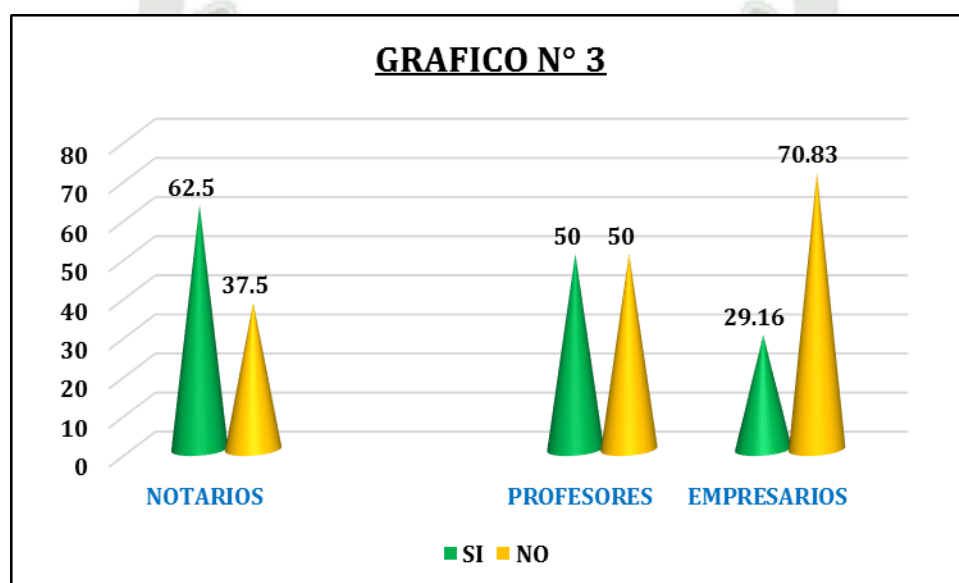
**¿CREE UD. QUE LOS ABOGADOS EN AREQUIPA APLICAN O REDACTAN CORRECTAMENTE EL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

**CUADRO N° 03**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	10	62,5 %	5	50 %	7	29,16 %
<b>NO</b>	6	37,5 %	5	50 %	17	70,83 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 62,5 % de los notarios , un 50% de profesores y un 29,16% de los empresarios encuestados indican que los abogados en Arequipa si aplican y redactan correctamente el contrato de outsourcing a un caso en concreto ya que es un contrato atípico, en el cual se puede poner las cláusulas que las partes quieran siempre y cuando no vaya en contra de norma de carácter imperativo, y un 37,5 % de los notarios , un 50% de profesores y un 70,83% de los empresarios encuestados manifiestan, que los abogados en Arequipa no aplican ni redactan correctamente el contrato de outsourcing a un caso en concreto y esto se debe a la falta de especialización de los abogados en este tipos de contratos empresariales, así como al desconocimiento teórico practico para la realización de este acto jurídico.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.



#### **PREGUNTA N° 04**

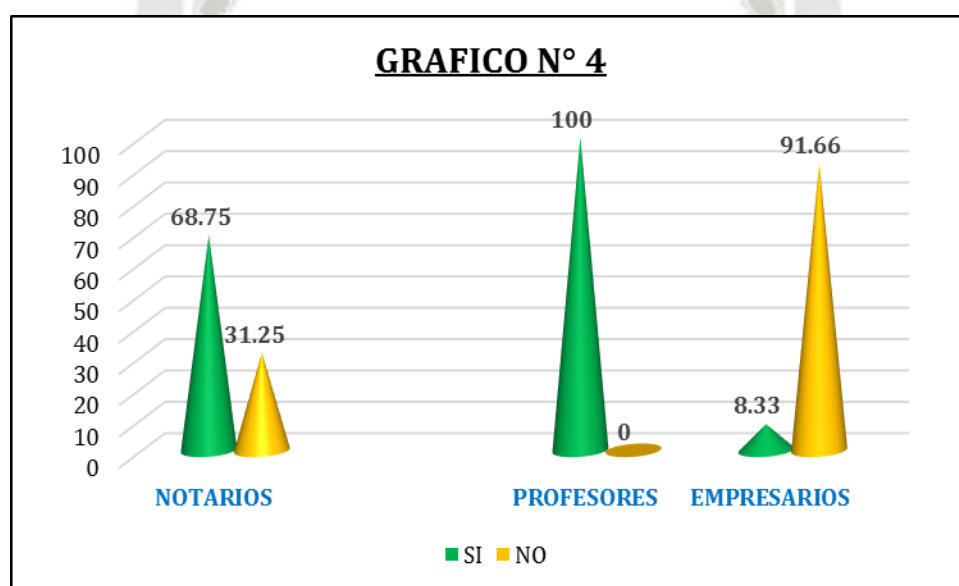
**¿SABE UD. CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE PODRIAN PRESENTAR EN UN OUTSOURCING?**

**CUADRO N° 04**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	11	68,75 %	10	100 %	2	8,33 %
<b>NO</b>	5	31,25 %	0	0%	22	91,66 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 68,75 % de los notarios , un 100% de profesores y un 8,33% de los empresarios encuestados indican que si saben cuáles son los principales problemas que se puedan presentar en un outsourcing, siendo algunos que el abogado que realice el contrato no establezca correctamente las clausulas principales que defina que es un contrato de outsourcing y no un contrato laboral, además de que si no se establece plazos para el cumplimiento de los derechos y obligaciones de las partes se está generando un posible conflicto a futuro, y un 31,25 % de los notarios , un 0% de profesores y un 91,66 % de los empresarios encuestados manifiestan, que no saben cuáles son los principales problemas que se puedan presentar en un outsourcing, ya que nunca han realizado este tipo de contratos empresariales, razón por la cual tampoco saben cuáles podrían ser los problemas que se presentan entre las partes del contrato.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 05**

**SABE UD. CUALES SON LAS VENTAJAS QUE GENERA EL CONTRATO DE OUTSOURCING PARA UNA ORGANIZACION EMPRESARIAL?**

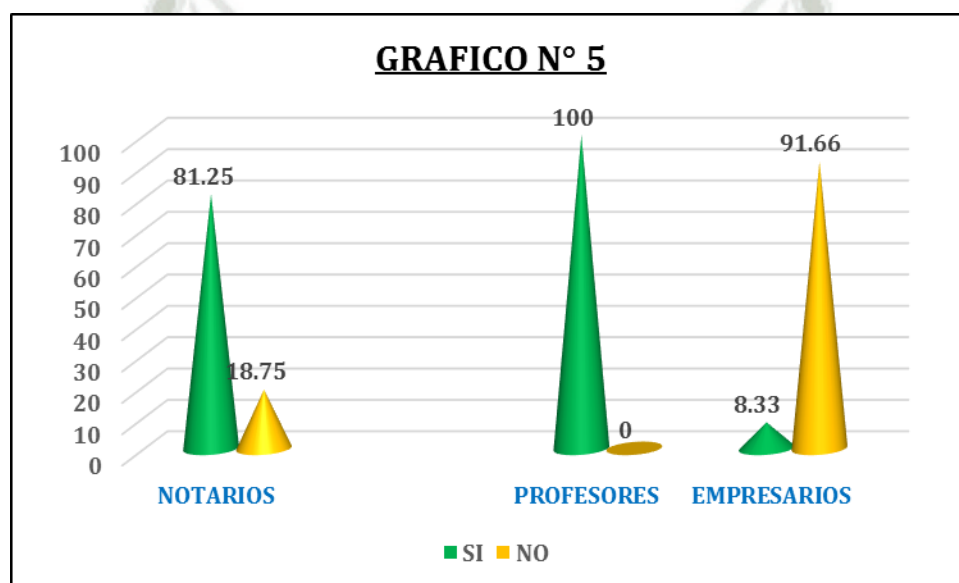
### **CUADRO N° 05**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	13	81,25 %	10	100 %	2	8,33 %
<b>NO</b>	3	18,75 %	0	0 %	22	91,66 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 81,25 % de los notarios , un 100% de profesores y un 8,33% de los empresarios encuestados indican que si saben cuáles son las ventajas que genera el contrato de outsourcing para una organización empresarial como es la focalización al núcleo del negocio, delegación de facultades, transferencia del riesgo, reducción de costos y maximización de utilidades y un 18,75 % de los notarios , un 0% de profesores y un 91,66 % de los empresarios encuestados manifiestan, que no saben cuáles son las ventajas que genera el contrato de outsourcing para una organización empresarial, ya que nunca han realizado este tipo de contratos empresariales, razón por la cual tampoco saben cuáles podrían ser las ventajas o beneficios en específico que se podrían dar para las partes.





**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 06**

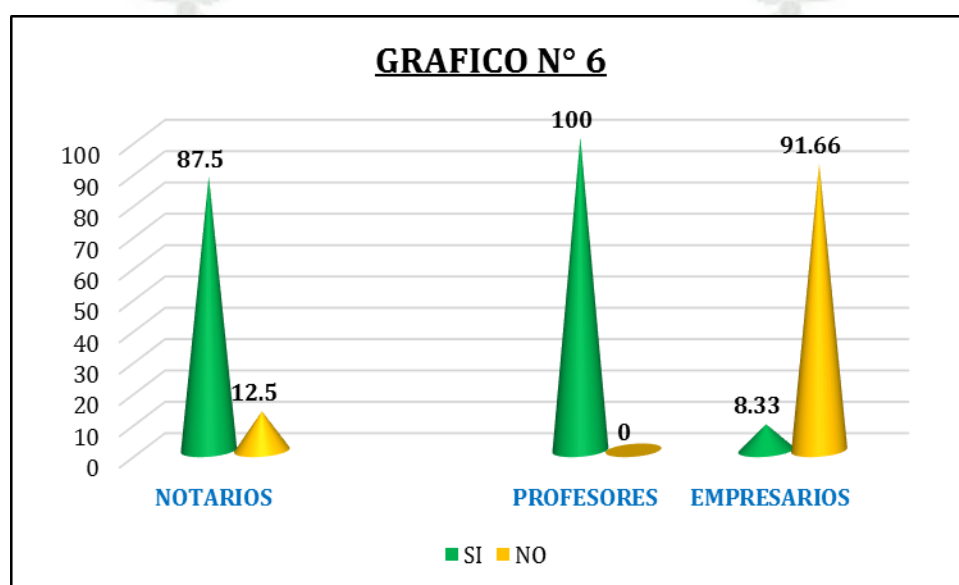
**SABE UD. CUALES SON LAS DESVENTAJAS QUE GENERA EL CONTRATO DE OUTSOURCING PARA UNA ORGANIZACION EMPRESARIAL?**

**CUADRO N° 06**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	14	87,5 %	10	100 %	2	8,33 %
<b>NO</b>	2	12,5 %	0	0 %	22	91,66 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 87,5 % de los notarios , un 100% de profesores y un 8,33% de los empresarios encuestados indican que si saben cuáles son las desventajas que genera el contrato de outsourcing para una organización empresarial como es la pérdida del control de parte de la empresa, amenazas a la confidencialidad de la información de la empresa, perdida de talento dentro de la empresa , no haber seleccionado al adecuado outsourcer e incrementa el nivel de dependencia de entes externos y un 12,5 % de los notarios , un 0% de profesores y un 91,66 % de los empresarios encuestados manifiestan, que no saben cuáles son las desventajas que genera el contrato de outsourcing para una organización empresarial, ya que nunca han realizado este tipo de contratos empresariales, razón por la cual tampoco saben cuáles podrían ser las desventajas o riesgos en específico que se podrían dar para las partes, agregando que sería muy importante que se regule este tipo de contratos dentro de una ley.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.



### **PREGUNTA N° 07**

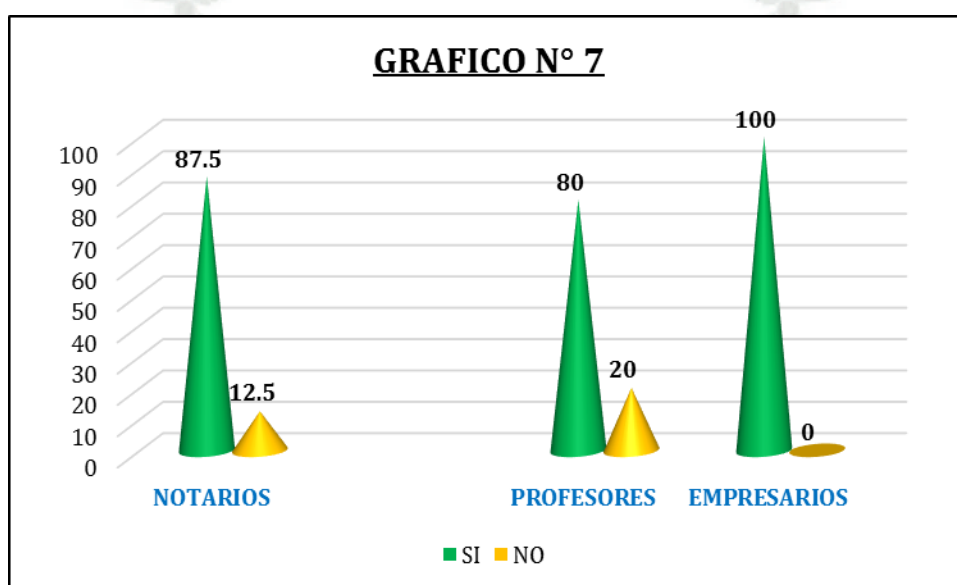
**¿CREE UD. QUE SEA NECESARIA O UTIL LA REGULACION NORMATIVA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL?**

### **CUADRO N° 07**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	14	87,5 %	8	80 %	24	100 %
<b>NO</b>	2	12,5 %	2	20 %	0	0 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 87,5 % de los notarios , un 80% de profesores y un 100 % de los empresarios encuestados indican que si sería necesario y útil la implementación de una regulación normativa del contrato de outsourcing ya que es necesario tener directrices y parámetros sobre las cuales puedan basarse los abogados así como cualquier otra persona de a pie como puede ser un empresario y un 12,5 % de los notarios , un 20% de profesores y un 0 % de los empresarios encuestados manifiestan, no sería necesario la implementación de una regulación normativa del contrato de outsourcing ya que al ser contratos atípicos , basta que las partes acuerden los derechos y obligaciones que se van a generar con el contrato, asimismo al ser un contrato moderno hay bastantes modelos en internet que podría facilitar la aplicación del mismo a un caso en concreto.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 08**

**¿EN DONDE CREE UD. QUE SEA IMPORTANTE RECONOCER O REGULAR LEGALMENTE EL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

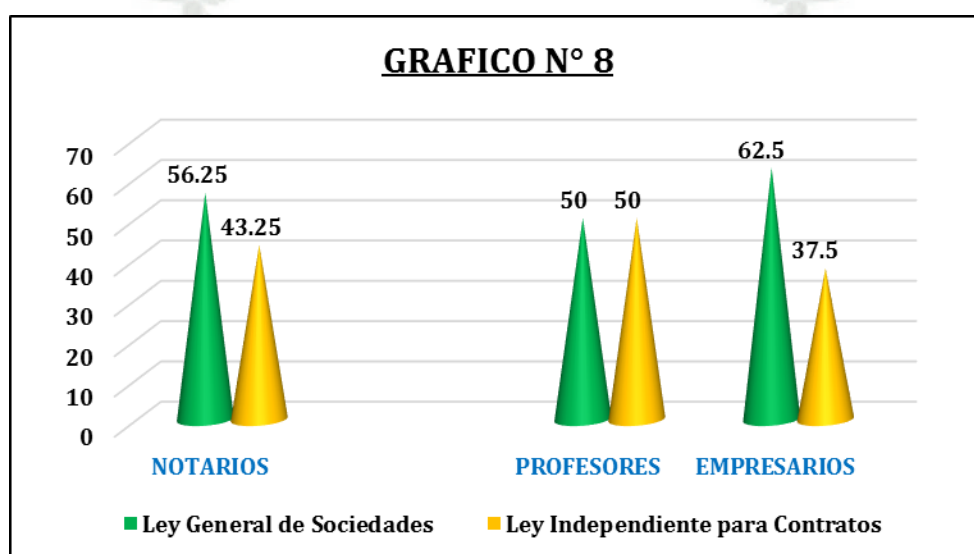
### **CUADRO N° 08**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Ley General de Sociedades	9	56,25 %	5	50 %	15	62,5 %
Ley Independiente para Contratos	7	43,25 %	5	50 %	9	37,5 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 56,25 % de los notarios , un 50% de profesores y un 62,5 % de los empresarios encuestados indican que es importante reconocer o regular legalmente el contrato de outsourcing dentro de la ley general de sociedades, para de esa manera evitar normativas dispersas y que no sean de fácil alcance para las personas y abogados , estableciéndose para tal fin un nuevo título de contratos de colaboración empresarial en donde se puedan desarrollar el contrato de outsourcing, asimismo indican que si bien es cierto esta es una ley solo para personas jurídicas societarias , estas son la mayor parte de empresas que podrían hacer uso de estos tipos de contratos siendo esta la razón para su implementación en esta ley y un 43,25 % de los notarios , un 50% de profesores y un 37,5 % de los empresarios encuestados manifiestan, que es importante reconocer o regular legalmente el contrato de outsourcing dentro de una ley independiente para contratos empresariales, en la cual se deberían de establecer todos los parámetros y requisitos para estos actos jurídicos patrimoniales.





**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 09**

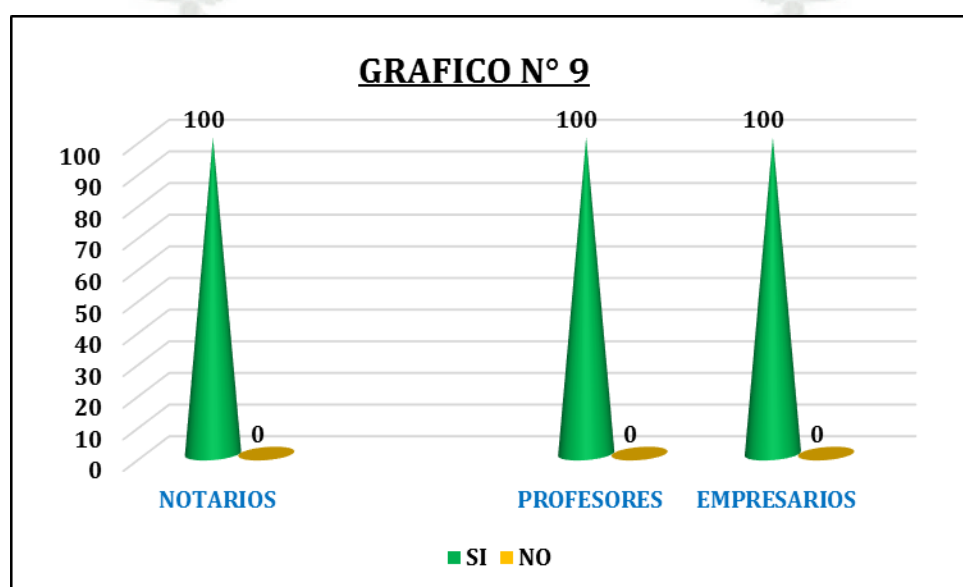
**¿CREE UD. QUE LA REGULACION NORMATIVA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL GENERE UN CONOCIMIENTO BASICO O VENTAJAS PARA LOS ABOGADOS, GENTE DE A PIE Y EMPRESARIOS?**

**CUADRO N° 09**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %
<b>NO</b>	0	0 %	0	0 %	0	0 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 100 % de los notarios , un 100% de profesores y un 100% de los empresarios encuestados creen que la regulación normativa del contrato de outsourcing dentro del ámbito empresarial va a generar un conocimiento básico y ventajas para los abogados , gente de a pie y empresarios, ya que con estos parámetros van a saber como se debe hacer correctamente este tipo de contrato y van a saber cuáles son los principales beneficios que les pueden generar a sus organizaciones empresariales, y un 0 % de los notarios , un 0 % de profesores y un 0 % de los empresarios encuestados indicaron no estar en desacuerdo con que se implemente una regulación normativa para este tipo de contratos, porque a mi parecer conforme a esta pregunta es mejor tener un modelo y guías en que basarse para lograr una adecuada aplicación de este contrato.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.



### **PREGUNTA N° 10**

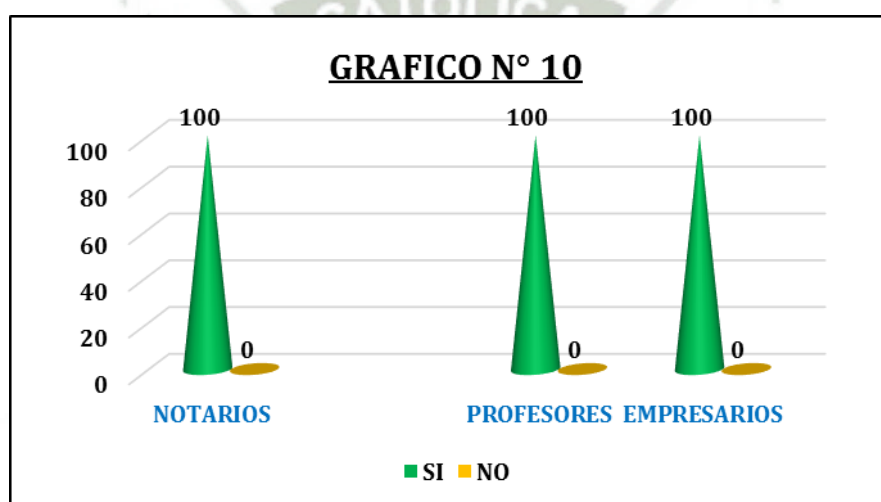
**¿ES NECESARIO A SU CRITERIO REGULAR NORMATIVAMENTE DETERMINADOS ASPECTOS ACERCA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

**CUADRO N° 10**

<b>Datos</b>  <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %
<b>NO</b>	0	0 %	0	0 %	0	0 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 100 % de los notarios , un 100% de profesores y un 100% de los empresarios encuestados creen que es necesario a su criterio regular normativamente determinados aspectos acerca del contrato de outsourcing como son determinar los alcances del contrato de outsourcing, establecer los requisitos para la celebración del contrato, señalar los deberes de información, protección del Know How y el plazo de vigencia del contrato y un 0 % de los notarios , un 0 % de profesores y un 0 % de los empresarios encuestados indicaron no estar en desacuerdo con que es necesario a su criterio regular normativamente determinados aspectos acerca del contrato de outsourcing, ya que a mi criterio saben de qué es imperativo la regulación normativa de este tipo de contratos de colaboración empresarial.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 11**

**¿ DENTRO DE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL ALGUNA VEZ HA REALIZADO UN CONTRATO DE OUTSOURCING PARA UNA EMPRESA?**

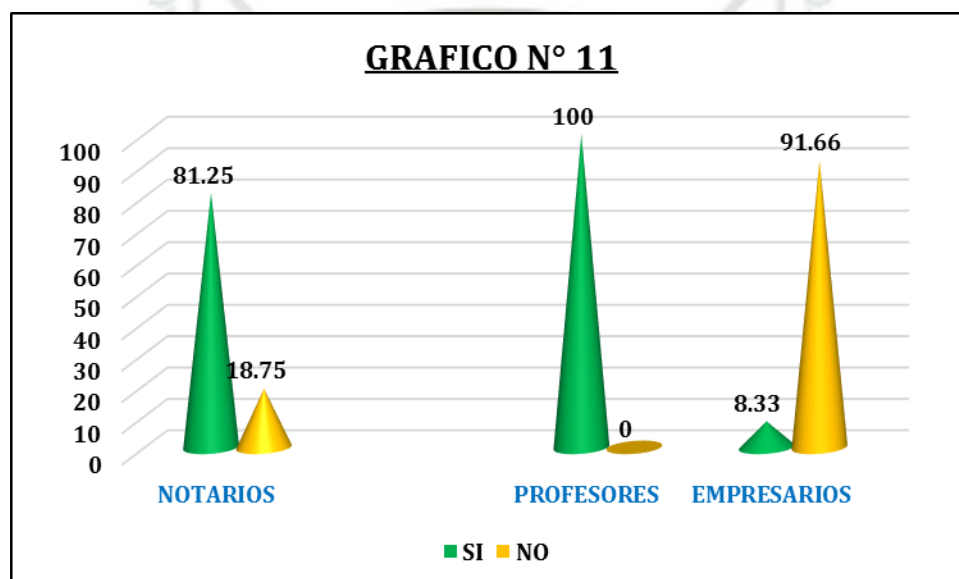
**CUADRO N° 11**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	13	81,25 %	10	100 %	2	8,33 %
<b>NO</b>	3	18,75 %	0	0 %	22	91,66 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 81,25 % de los notarios , un 100% de profesores y un 8,33 % de los empresarios encuestados manifiestan que dentro de su experiencia profesional si han realizado el contrato de outsourcing para una empresa ya que señalan que es un contrato de colaboración empresarial que se realiza muy recurrentemente, ya que se utiliza para externalizar áreas complementarias de la empresa y un 18,75 % de los notarios , un 0 % de profesores y un 91,66 % de los empresarios encuestados manifiestan que dentro de su experiencia profesional no han realizado el contrato de outsourcing para una empresa, ya que nunca han tenido la oportunidad de realizarlos o porque no sabían de la existencia de este contrato y cuál era el objetivo del mismo.





**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 12**

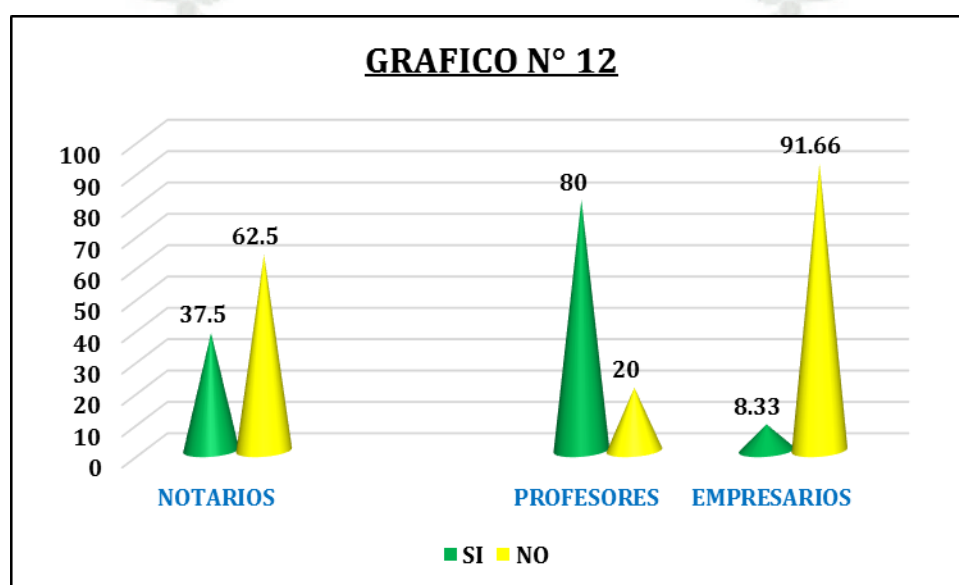
**¿SABE UD. CUALES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE EL CONTRATO DE OUTSOURCING , EL CONTRATO DE LOCACION DE SERVICIOS, EL CONTRATO DE OBRA Y EL CONTRATO DE MANDATO?**

### **CUADRO N° 12**

<b>Datos</b>  <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	6	37,5 %	8	80 %	2	8,33 %
<b>NO</b>	10	62,5 %	2	20 %	22	91,66 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 37,5 % de los notarios , un 80% de profesores y un 8,33 % de los empresarios encuestados saben cuáles son las diferencias entre el contrato de outsourcing, el contrato de locación de servicios , el contrato de obra y el contrato de mandato e indican que es la inexistencia de subordinación, el carácter especializado del servicio, carácter personalísimo, además de que en el outsourcing no se restringe a una obra determinada sino a la prestación de servicios especializados en el tiempo y un 62,5 % de los notarios , un 20 % de profesores y un 91,66 % de los empresarios encuestados no saben cuáles son las diferencias entre el contrato de outsourcing, el contrato de locación de servicios , el contrato de obra y el contrato de mandato ya que no saben cuáles son los puntos específicos que los diferenciaría, siendo la única diferencia que pueden señalar a manera general que uno es un contrato empresarial mercantil y los otros son contratos civiles.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.



### **PREGUNTA N° 13**

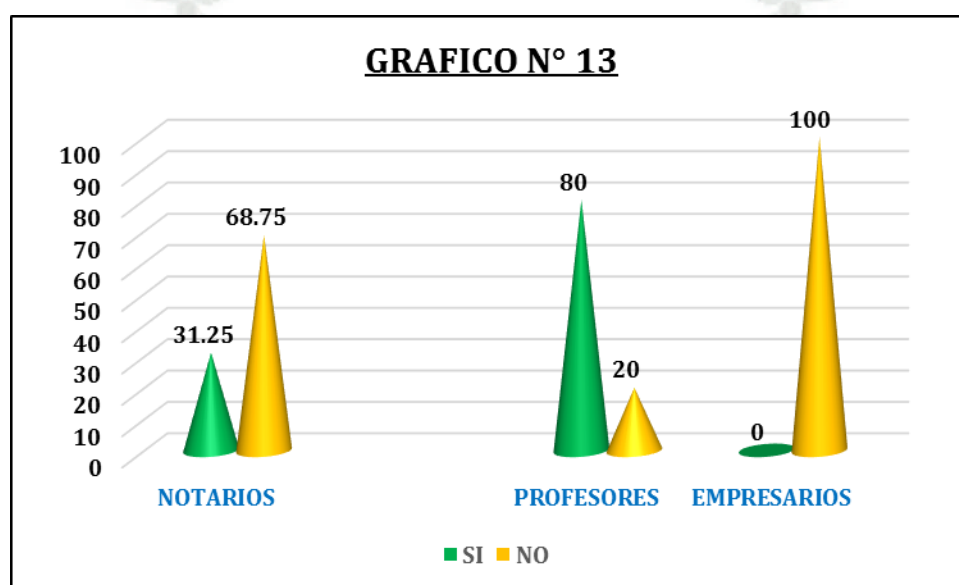
**¿SABE UD. CUALES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE EL CONTRATO DE OUTSOURCING Y LA TERCERIZACION LABORAL?**

**CUADRO N° 13**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	5	31,25 %	8	80 %	0	0 %
<b>NO</b>	11	68,75 %	2	20 %	24	100 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 31,25 % de los notarios , un 80% de profesores y un 0 % de los empresarios encuestados saben cuáles son las diferencias entre el contrato de outsourcing y la tercerización laboral y señalan que en el contrato de outsourcing es un contrato empresarial en el cual es inexistente la subordinación y la permanencia de los contratantes y un 68,75 % de los notarios , un 20 % de profesores y un 100 % de los empresarios encuestados no saben cuáles son las diferencias entre el contrato de outsourcing y la tercerización laboral ya que no son especialistas en derecho laboral y por ende no saben técnicamente cuales son las características de la contratación por tercerización laboral y como podrían diferenciarse del outsourcing.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 14**

**¿SABE UD. CUALES SON LAS AREAS DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL QUE PUEDEN SER SOMETIDAS A UN CONTRATO DE OUTSOURCING?**

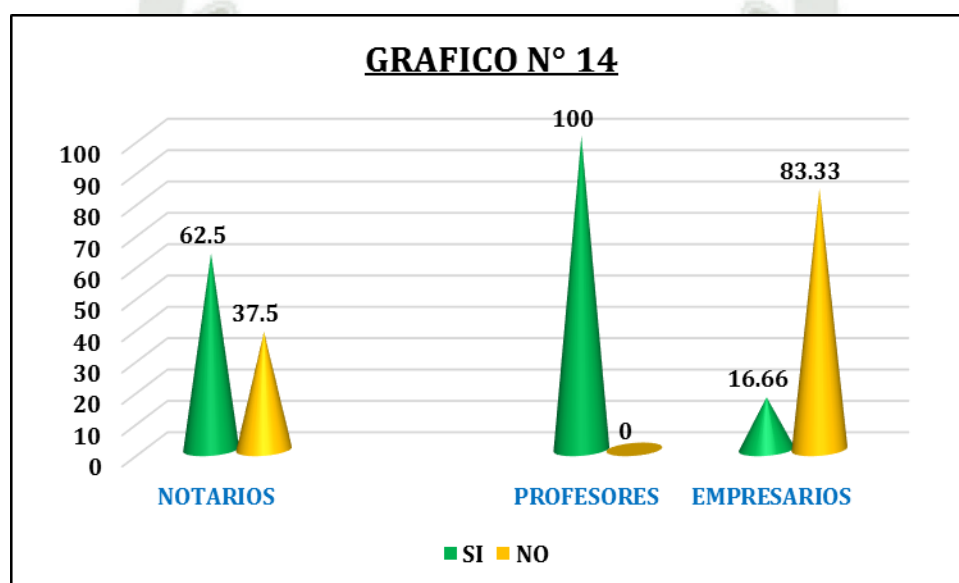
**CUADRO N° 14**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	10	62,5 %	10	100 %	4	16,66 %
<b>NO</b>	6	37,5 %	0	0 %	20	83,33 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 62,5 % de los notarios , un 100% de profesores y un 16,66 % de los empresarios encuestados saben cuáles son las áreas de una organización empresarial que pueden ser sometidas a un contrato de outsourcing y manifiestan que son el área de informática, contabilidad, recursos humanos , área legal y un 37,5 % de los notarios , un 0 % de profesores y un 83,33 % de los empresarios encuestados no saben cuáles son las áreas de una organización empresarial que pueden ser sometidas a un contrato de outsourcing ya que nunca han realizado un contrato de outsourcing , pero manifiestan que podría ser cualquier actividad o área que no sea el objeto principal de la empresa.





**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 15**

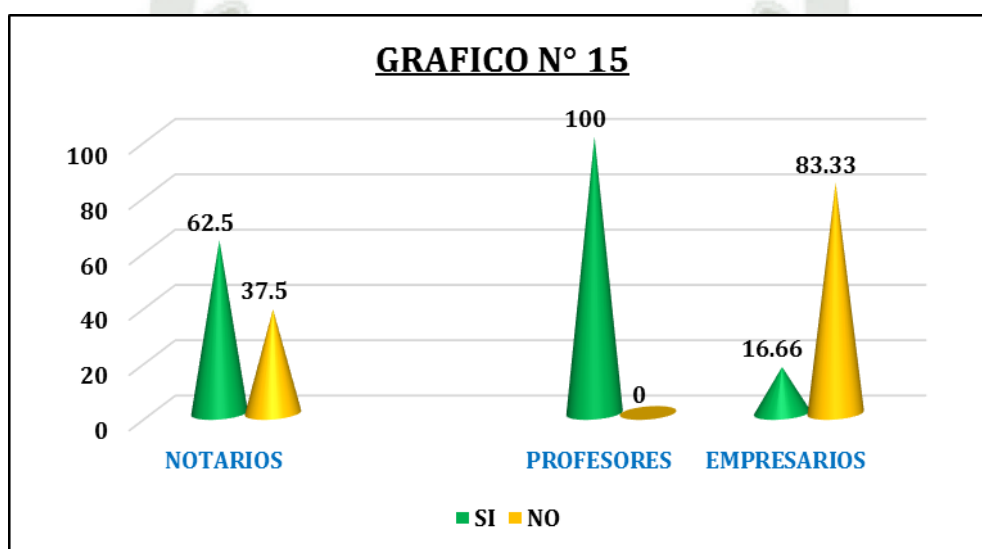
**¿SABE UD. CUALES SON LAS AREAS DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL QUE NO PUEDEN SER SOMETIDAS A UN CONTRATO DE OUTSOURCING?**

**CUADRO N° 15**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	10	62,5 %	10	100 %	4	16,66 %
<b>NO</b>	6	37,5 %	0	0 %	20	83,33 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 62,5 % de los notarios , un 100% de profesores y un 16,66 % de los empresarios encuestados saben cuáles son las áreas de una organización empresarial que no pueden ser sometidas a un contrato de outsourcing y manifiestan que son el área de administración estratégica, finanzas, control de calidad, servicio al cliente y un 37,5 % de los notarios , un 0 % de profesores y un 83,33 % de los empresarios encuestados no saben cuáles son las áreas de una organización empresarial que no pueden ser sometidas a un contrato de outsourcing ya que nunca han realizado un contrato de outsourcing , pero manifiestan que podría ser cualquier actividad o área que no sea el objeto principal de la empresa.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.



### **PREGUNTA N° 16**

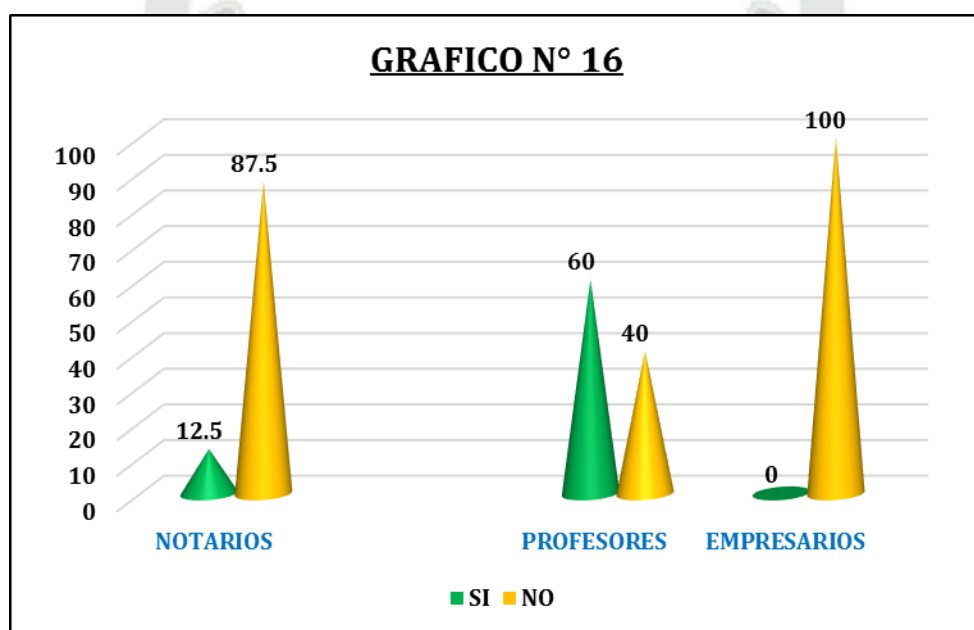
**¿SABE USTED SI DENTRO DEL SISTEMA LEGAL PERUANO EXISTE ALGUNA NORMA ESPECIAL QUE REGULE EL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

**CUADRO N° 16**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	2	12,5 %	6	60 %	0	0 %
<b>NO</b>	14	87,5 %	4	40 %	24	100 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 12,5 % de los notarios , un 60% de profesores y un 0 % de los empresarios encuestados saben que dentro del sistema legal peruano existe norma especial que regula el contrato de outsourcing y mencionan a la ley tercerización laboral (Ley N° 29245) lo cual no es en estricto sentido el contrato de outsourcing ya que este ultimo es un contrato empresarial y no un contrato laboral, por lo que habría confusión de conceptos por parte de los encuestados y un 37,5 % de los notarios , un 0 % de profesores y un 83,33 % de los empresarios encuestados no saben si dentro del sistema legal peruano existe norma especial que regule el contrato de outsourcing, ni tampoco saben si exista alguna ley que regule alguna forma de contratación similar.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### PREGUNTA N° 17

**¿SABE UD. CUALES SON LOS ELEMENTOS VITALES PARA QUE UN CONTRATO DE OUTSOURCING SEA EXITOSO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL?**

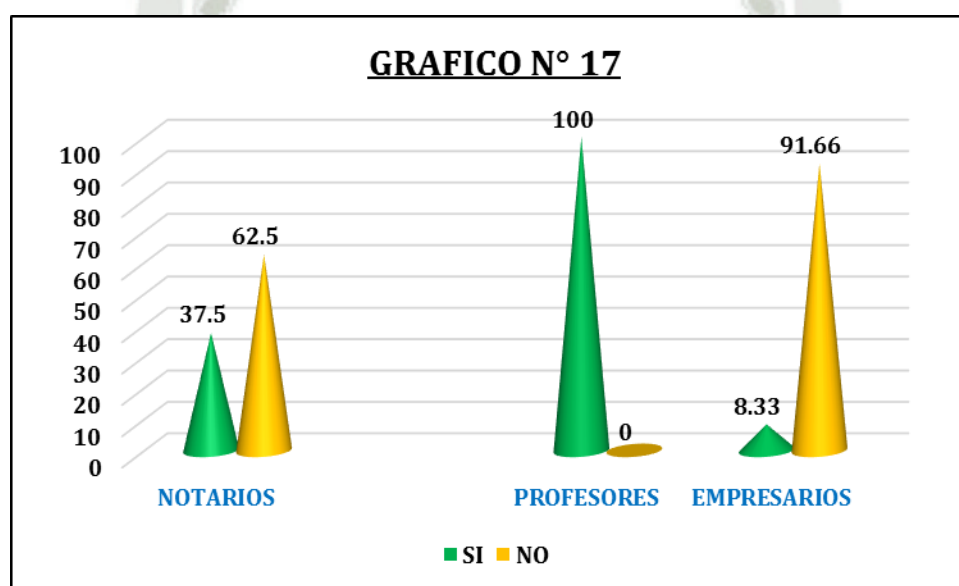
**CUADRO N° 17**

Datos Alternativas	NOTARIOS		PROFESORES		EMPRESARIOS	
	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>SI</b>	6	37,5 %	10	100 %	2	8,33 %
<b>NO</b>	10	62,5 %	0	0 %	22	91,66 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	0	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 37,5 % de los notarios , un 100% de profesores y un 8,33 % de los empresarios encuestados manifiestan que si saben cuáles son los elementos vitales para que un contrato de outsourcing sea exitoso dentro de una organización empresarial y son saber qué área de la empresa va a ser sometida a outsourcing, seleccionar al proveedor del outsourcing, elaborar el contrato por escrito y establecer los derechos y obligaciones de manera clara para ambas partes y un 62,5 % de los notarios , un 0 % de profesores y un 91,66 % de los empresarios encuestados no saben cuáles son los elementos vitales para que un contrato de outsourcing sea exitoso dentro de una organización empresarial, ya que nunca han tenido la oportunidad de realizar este contrato en la vida práctica, por tanto no saben que sería necesario para lograr tener éxito con el mismo.





**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 18**

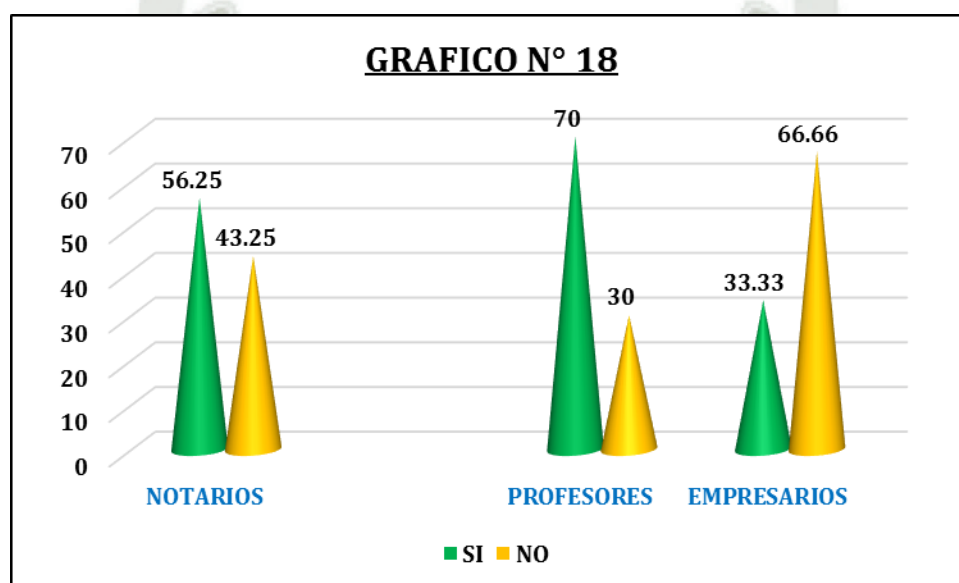
**¿CONOCE UD. ALGUNA EMPRESA DE AREQUIPA QUE HAYA SOMETIDO A CONTRATO DE OUTSOURCING ALGUNA DE SUS AREAS?**

**CUADRO N° 18**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	9	56,25 %	7	70 %	8	33,33 %
<b>NO</b>	7	43,25 %	3	30 %	16	66,66 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 56,25 % de los notarios , un 70% de profesores y un 33,33 % de los empresarios encuestados manifiestan que si conocen a algunas empresas que hayan sometido a contrato de outsourcing algunas de sus áreas como son la Ibérica, Telefónica del Perú, Incalpaca , Saga Falabella y Parque Lambramani y un 43,25 % de los notarios , un 30 % de profesores y un 66,66 % de los empresarios encuestados no conocen a empresas que hayan sometido a contrato de outsourcing algunas de sus áreas, ya que no sabían de la existencia de este tipo de contrato, razón por la cual sería necesario la regulación normativa de este tipo de contrato de colaboración empresarial, para facilitar el conocimiento del mismo y su aplicación por parte del empresariado regional y nacional.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.



### **PREGUNTA N° 19**

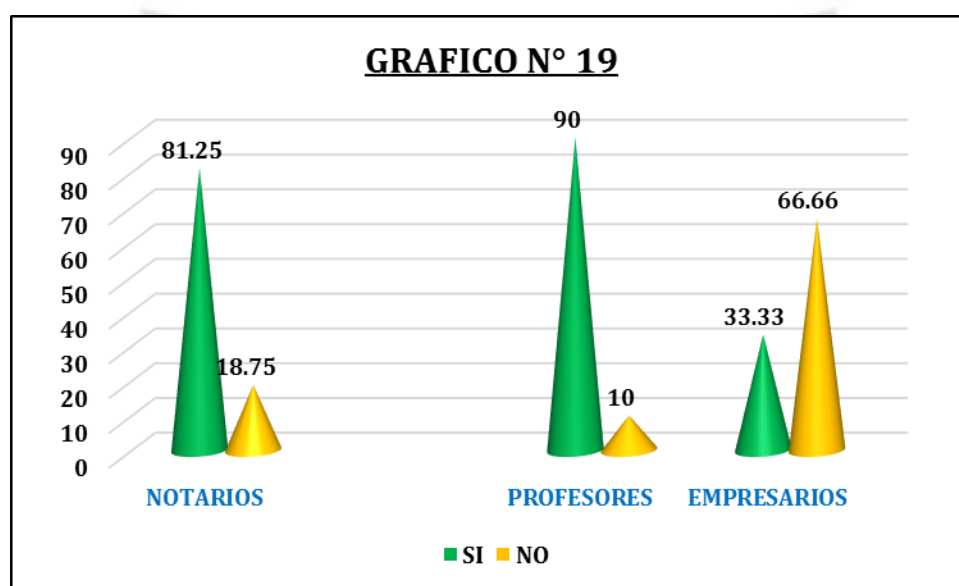
**SABE UD SI PRODUCTO DE UNA APLICACION INDEBIDA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING ¿HABRIA ALGÚN PERJUICIO PARA LA EMPRESA?**

### **CUADRO N° 19**

<b>Datos</b> <b>Alternativas</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>SI</b>	13	81,25 %	9	90 %	8	33,33 %
<b>NO</b>	3	18,75 %	1	10 %	16	66,66 %
<b>TOTAL</b>	16	100 %	10	100 %	24	100 %

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 81,25 % de los notarios , un 90% de profesores y un 33,33 % de los empresarios encuestados manifiestan que si habría perjuicio para la empresa producto de una aplicación indebida del contrato de outsourcing ya que al no seleccionar correctamente al proveedor del servicio, saber qué área se va a externalizar o establecer correctamente el contrato se podría generar posibles conflictos entre los contratantes ya que ambos no sabrían correctamente cuáles son sus derechos y obligaciones , y un 18,75 % de los notarios , un 10 % de profesores y un 66,66 % de los empresarios encuestados no conocen empresas que hayan sometido a contrato de outsourcing algunas de sus áreas, ya que no sabían de la existencia de este tipo de contrato, razón por la cual sería necesario la regulación normativa de este tipo de contrato de colaboración empresarial.



**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

### **PREGUNTA N° 20**

**¿INDIQUE QUE SERIA NECESARIO IMPLEMENTAR PARA LOGRAR UNA MAYOR DIFUSION DEL CONTRATO DE OUTOSURCING DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL?**

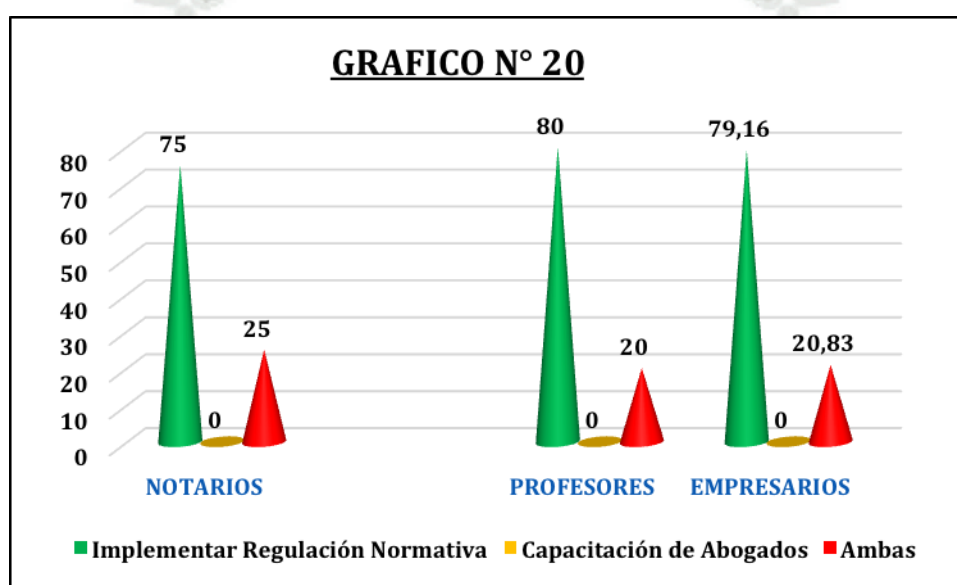
**CUADRO N° 20**

<b>Datos</b>	<b>NOTARIOS</b>		<b>PROFESORES</b>		<b>EMPRESARIOS</b>	
	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Alternativas</b>						
Implementar Regulación Normativa	12	75 %	8	80 %	19	79,16 %
Capacitación de Abogados	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Ambas	4	25 %	2	20 %	5	20,83 %
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>	<b>24</b>	<b>100 %</b>

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

**INTERPRETACION:** Del presente cuadro se desprende que un 75 % de los notarios , un 80% de profesores y un 79,16 % de los empresarios encuestados manifiestan que si sería necesario implementar para lograr una mayor difusión del contrato de outsourcing dentro del ámbito empresarial , para lo cual señalan que sería necesario lograr una regulación normativa del contrato de outsourcing, para que de esa manera puedan aplicarlos a una realidad en concreto y un 25 % de los notarios , un 20 % de profesores y un 20,83 % de los empresarios encuestados manifiestan que sería necesario implementar para lograr una mayor difusión del contrato de outsourcing dentro del ámbito empresarial , que haya una regulación normativa del contrato de outsourcing y que haya más capacitaciones continuas a los abogados, pero ambas conjuntamente.





**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Es necesaria la regulación legal del contrato de outsourcing dentro de la ley general de sociedades o dentro de una norma legal independiente, ya que va a favorecer al crecimiento de la empresa peruana, siendo útil la implementación de una regulación normativa del contrato de outsourcing, en vista de que es imperativo tener directrices y parámetros sobre los cuales puedan basarse los abogados así como cualquier otra persona de a pie como puede ser un empresario, con la finalidad de aumentar la celebración de este tipo de contratos en la vida real y maximizar la calidad de un servicio a un menor costo.

**SEGUNDA:** Es importante reconocer legalmente el contrato de outsourcing dentro de la ley general de sociedades, para de esa manera evitar normativas dispersas y que sean de fácil alcance para las personas y abogados, estableciéndose para tal fin un nuevo título de contratos de colaboración empresarial en donde se pueda desarrollar el contrato de outsourcing, apartado en el cual se deberían de establecer todos los parámetros y requisitos para estos actos jurídicos patrimoniales. Asimismo se puede afirmar sin lugar a dudas que hay una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial. Puesto que cada día que pasa las organizaciones empresariales buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo.

**TERCERA:** Las ventajas de utilizar el contrato de Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades principales dentro de la empresa, transferir el costo que implica las planillas de los empleados, reducir la inversión en compra de maquinaria entre otras muchas ventajas. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son pérdida de control del proceso de producción, amenazas a la confidencialidad de la empresa cliente, incrementa el nivel de dependencia de entes externos y una eventual competencia por parte de los outsourcers que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser proveedores a ser competidores.

**CUARTA:** Las áreas de una organización empresarial que pueden ser sometidas a un contrato de outsourcing son el área de informática, contabilidad, recursos humanos y el área legal y las áreas de una organización empresarial que no pueden ser sometidas a un contrato de outsourcing como son el área de finanzas, control de calidad y servicio al

cliente, asimismo se tiene que se podría externalizar vía outsourcing cualquier actividad o área que no sea el objeto principal de la empresa.

**QUINTA:** Los elementos vitales para que un contrato de outsourcing sea exitoso dentro de una organización empresarial son: saber qué área de la empresa va a ser sometida a outsourcing, seleccionar al proveedor del outsourcing, elaborar el contrato por escrito y establecer los derechos y obligaciones de manera clara para ambas partes. Es común encontrar en grandes empresas el Outsourcing en el área de recursos humanos, ya que se externaliza esa area a una empresa especializada en gestion de talento humano o reclutamiento, siendo esta una estrategia muy buena que otra empresa seleccione el personal mas especilizado para un detereminado puesto dentro de la empresa , lo cual permite tener acceso al personal mas capacitado y poner personas sumamente capacitadas en áreas de la empresa difíciles de manejar. Con esto se evita las subjetividades, las amistades y consaguinidades para hacer ingresar a una persona a un cargo para el cual no esta preparado.

**SEXTA:** Las diferencias entre el contrato de outsourcing, el contrato de locación de servicios , el contrato de obra y el contrato de mandato , se tiene que es las inexistencia de subordinación entre los contratantes, el carácter especializado del servicio, el carácter personalísimo de las obligaciones , además de que en el outsourcing no se restringe a una obra determinada sino a la prestación de servicios especializados en el tiempo ósea de duración a largo plazo , asimismo la diferencia de manera general es que uno es un contrato empresarial mercantil y los otros son contratos civiles.



## **RECOMENDACIONES**

**PRIMERA:** Se sugiere que, para lograr un contrato de outsourcing eficiente que satisfaga las necesidades de los contratantes, se debe tener muy bien definidas las metas que pretendan alcanzar las partes con el outsourcing, es decir la empresa cliente así como el outsourcer deben estar plenamente comprometidos de cuáles son los resultados que se requieren para cumplir con los objetivos planteados en el outsourcing, que vendría a ser el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado, aminorando los costos y maximizando la calidad del producto o servicio, estableciendo para dicho fin una claridad en cuanto a los plazos que hayan establecido las partes.

**SEGUNDA:** Se recomienda mantener un contacto continuo con la empresa en la que se ha contratado la prestación, evaluando continuamente el funcionamiento del área en el que se presta el servicio, y comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente. Utilizar el contrato de outsourcing en caso de ser necesario para la organización, debido a que el uso descontrolado de este contrato puede crear dependencia de entes externos.

**TERCERA:** Se sugiere que al utilizar el contrato de outsourcing de una manera correcta y adecuada, conforme a las recomendaciones antes mencionadas hará de cada una de las empresas que la implementen, organizaciones altamente competitivas donde cada uno de los servicios que se ofrecen serán de mejor calidad y muchas veces a un menor precio, lo cual generará un mejor posicionamiento del producto o servicio en el mercado.

**CUARTA:** Se recomienda regular el contrato de outsourcing dentro de la ley general de sociedades o dentro de una normativa independiente para contratos de colaboración empresarial, siendo esta última la más idónea y pertinente, ya que a mi parecer este contrato se debería regular en esta ley independiente, ya que este acto jurídico no solo abarca el ámbito societario sino de cualquier otro tipo de empresas, por tanto al regular este contrato en esta ley independiente se va a abarcar todo el universo de personas jurídicas.

**QUINTA:** Se sugiere establecer una legislación para el contrato de outsourcing, en la cual se tenga como parámetros, indicar los requisitos mínimos del contrato, la formalidad del contrato, la cláusula de confidencialidad del Know How entre otros.

## **PROPUESTA LEGISLATIVA DE REGULACION**

### **CONSIDERANDOS:**

**PRIMERO:** El objetivo de la regulación de los contratos de colaboración empresarial dentro de los cuales se encuentra el contrato de outsourcing es mejorar la competitividad de una organización empresarial dentro del mercado, generando para tal fin parámetros o directrices que puedan ser asimilados fácilmente por gente de a pie (empresarios), así como por abogados adscritos al rubro del derecho corporativo.

**SEGUNDO:** Con la regulación normativa del contrato de outsourcing, lo que se busca es analizar el contrato de outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro, aun cuando este proceso es una herramienta relativamente novedosa, hoy en día se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo, razón por la cual debe ser regulada expresamente dentro de nuestro ordenamiento jurídico, lo cual permitirá una mayor circulación de activos económicos en nuestro país y de esa manera favorecer al rubro empresarial, el cual es el principal sector que influye en el ámbito económico dentro de nuestro país.

### **Artículo 1.- ALCANCES.**

El contrato de outsourcing es aquel acuerdo de voluntades mediante el cual una empresa cliente encarga al outsourcer la prestación de servicios especializados, en forma autónoma y duradera, que le permitirán la realización de su actividad principal.

### **Artículo 2.- REQUISITOS.**

El contrato de outsourcing constara en escritura pública y expresara cuando menos, bajo sanción de nulidad:

- a) La denominación del outsourcer, indicando el número de su documento nacional de identidad.
- b) La denominación de la empresa cliente, indicando el número de su documento nacional de identidad.
- c) El plazo del contrato y la fecha de entrada en vigencia.
- d) La actividad que realizara el outsourcer durante la vigencia del contrato, indicando las tareas específicas.

- e) Las responsabilidades asumidas por el outsourcer, así como los plazos en los que se deberá cumplir las tareas específicas.
- f) El conocimiento que la empresa cliente está transfiriendo al outsourcer, incluyendo de ser el caso la cláusula de confidencialidad.
- g) Los bienes de la empresa cliente que el outsourcer necesitara para la realización de su actividad.
- h) Las condiciones en que el outsourcer brindara capacitación a los trabajadores de la empresa cliente, de ser el caso.
- i) Los trabajadores de la empresa cliente que se van a delegar al outsourcer. Podrá contener además, los pactos lícitos que las parte contratantes estimen convenientes y que coadyuven a la ejecución del contrato de outsourcing.

#### Artículo 3.- **DEBER DE INFORMACION.**

El outsourcer deberá informar periódicamente, según lo pactado, a la empresa cliente de las tareas realizadas en ejecución del contrato de outsourcing.

#### Artículo 4.- **PROTECCION DEL KNOW HOW.**

El outsourcer deberá mantener en reserva el know-how de la empresa cliente durante la ejecución del contrato de outsourcing y posteriormente a su extinción, de manera indefinida. La inobservancia de esta obligación conllevara una indemnización de daños y perjuicios a favor de la empresa cliente.

#### Artículo 5.- **DEBER DE CAUTELA.**

El outsourcer deberá adoptar las medidas de seguridad necesarias para evitar que alguno de sus trabajadores emprenda un negocio similar al efectuado por la empresa cliente, aprovechándose del Know-How de esta. En todo caso, el daño causado por el trabajador del outsourcer origina la responsabilidad solidaria pasiva de dicho trabajador y del outsourcer frente a la empresa cliente.

#### Artículo 6 .- **PLAZO PARA LA RENOVACION.**

Salvo pacto en contrario, el plazo de preaviso para renovar el contrato de outsourcing es de 30 días naturales.



## “MINUTA CONTRATO DE OUTSOURCING”

Señor Notario Publico:=====

Sírvase Extender en su Registro de Escrituras Públicas una en la que conste un **CONTRATO DE OUTSOURCING** que lo celebran de una parte la empresa **CARTER & MARJOR S.A.C.** identificada con R.U.C. N° 20015631081, con domicilio legal en Calle Mercaderes N° 440 Distrito del Cercado, Provincia y Región de Arequipa , debidamente representada por su Gerente General Carlos Augusto Terán Béjar, identificado con D.N.I. N° 45132863 , con facultades inscritas en la Partida Registral N° 11054678 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Arequipa, a quien en adelante se le denominará como **LA EMPRESA CLIENTE** y de la otra parte **SYSTEM BUSINESS ENTERPRISES S.A.C.** identificada con R.U.C. N° 20048632342, con domicilio legal en Calle Puente Grau N° 108 Distrito del Cercado, Provincia y Región de Arequipa , debidamente representada por su Gerente General Julio Cesar Núñez Vásquez, identificado con D.N.I. N° 42234589 , con facultades inscritas en la Partida Registral N° 11456789 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Arequipa, a quien en adelante se le denominará como **EL OUTSOURCER**, los cuales acuerdan los términos y condiciones que se pasan a detallar en las siguientes cláusulas que se detallan a continuación:=====

**ANTECEDENTES:**=====

**PRIMERA.-** LA EMPRESA CLIENTE es una empresa que tiene como objeto social la producción de alimentos.=====

**SEGUNDA.-** EL OUTSOURCER es una empresa que tiene como objeto social la distribución de alimentos y, en general, el manejo logístico de cadenas de distribución minorista de productos.=====

**TERCERA.-** El presente contrato deriva de la licitación pública realizada con fecha 11 de Junio de 2014 realizada en la Municipalidad Distrital de Cayma-Arequipa, donde participaron siete empresas y en la cual EL OUTSOURCER obtuvo la Buena Pro, al obtener la máxima calificación. Este contrato se adecua a los términos, los requisitos y las condiciones expresados en la respectiva convocatoria.=====

**OBJETO DEL CONTRATO:**=====

**CUARTA.-** Tanto LA EMPRESA CLIENTE como EL OUTSOURCER expresan que, en concordancia con el tipo de actividad de externalización que en este contrato se expresa, el mismo es definido internacionalmente como “**OUTSOURCING**” y bajo esa práctica comercial está expresada.=====

**QUINTA.-** Por el mérito del presente contrato y de conformidad con la voluntad de las partes, LA EMPRESA CLIENTE encarga a EL OUTSOURCER la tarea de distribución de pedidos,

externaliza dicha actividad de la empresa, todo esto una vez obtenida la pick in list del día, en todo el territorio peruano.=====

**GLOSARIO DE TERMINOS:**=====

**SEXTA.-** Entiéndase que los términos expresados en este contrato tienen el siguiente significado:=====

**6.1. Pick in List:** Lista de distribución que contiene un completo detalle de todos los pedidos, en cuyo archivo está la previsión de venta, de cuántos elementos se venden, sus componentes, los materiales y otros artículos, con la especificación de la macrorregión, departamento, provincia, ciudad, distrito a la que pertenece.=====

**6.2. Ítem:** Unidad materia de la venta.=====

**6.3. Turno:** Momento en el que se solicitará el producto al área de abastecimiento.=====

**6.4. Promedio:** Cantidad de unidades que se venden de cada producto.=====

**6.5. Abastecimiento:** Cantidad de veces en que se solicita el producto al almacén.=====

**6.6. Inventario:** Control cíclico.=====

**6.7. Zonificación:** División efectuada por LA EMPRESA CLIENTE para la distribución en el área nacional.=====

**PLAZO DEL CONTRATO Y CONFIDENCIALIDAD:**=====

**SÉPTIMA.-** El plazo de este contrato es de (7) Siete años contados a partir de suscripción del mismo, al vencimiento del cual EL OUTSOURCER deberá hacer entrega a LA EMPRESA CLIENTE de todos los documentos confidenciales de ésta. En el caso que alguna de las partes desee renovar el contrato, deberá informarlo a la otra con un preaviso de seis meses, especificando los términos y condiciones de su oferta. Asimismo, con un preaviso no menor a seis meses, cualquiera de las partes podrá resolver el contrato expresando las causas que imposibilitan la continuación del mismo, sujetándose a lo previsto en la cláusula octava.=====

**RESERVA DE DERECHO DE RESOLVER EL CONTRATO:**=====

**OCTAVA.-** LA EMPRESA CLIENTE se reserva el derecho de resolver el contrato por incumplimiento de alguna de las cláusulas expresadas en el presente contrato. La resolución proveniente de lo dispuesto en la cláusula séptima no eximirá a quien ejerció la facultad resolutoria de cualquier obligación posterior resultante de las obligaciones contraídas en el presente contrato, así como tampoco extingue la posibilidad de exigir contra ella el resarcimiento de los daños y perjuicios que se hubiesen irrogado.=====

**RETRIBUCION PACTADA:**=====

**NOVENA.-** LA EMPRESA CLIENTE recibirá de EL OUTSOURCER, durante los últimos cinco días de cada mes, la retribución que éste cobrará a los clientes por los productos distribuidos, en las condiciones siguientes:=====



**9.1.** El costo por el envío de la mercadería es determinado por LA EMPRESA CLIENTE, en virtud de los correspondientes estudios de mercado, realizados por ésta.=====

**9.2.** El territorio nacional del Perú está dividido en cuatro macrorregiones comerciales, las cuales incluyen departamentos, provincias, ciudades, distritos y unidades, todo lo cual es determinado por EL OUTSOURCER.=====

**9.3.** Los precios serán determinados conjuntamente por LA EMPRESA CLIENTE y EL OUTSOURCER, durante los cinco primeros días de cada mes y considerando la lejanía desde el punto de partida y el acceso al punto de llegada.=====

#### **SISTEMA DE TRABAJO.**=====

**DÉCIMA.-** El sistema de trabajo se sujetará a las siguientes condiciones:=====

**10.1. Cumplimiento de la orden.** Todas las órdenes se cumplirán de acuerdo al pick in list aplicable a la fecha. Las cláusulas contenidas en este contrato se aplicarán a todas las órdenes.=

**10.2. Previsión.** LA EMPRESA CLIENTE usará sus esfuerzos comerciales razonables para proporcionar un mecanismo de previsión acorde para solucionar futuras contingencias en la realización del encargo a EL OUTSOURCER para que éste pueda manejar la demanda del día.=

**10.3. Entrega y aceptación.** La entrega y la aceptación sirven para los productos que EL OUTSOURCER debe transportar. El proceso para la entrega de productos será como se indica a continuación:=====

**10.3.1. Entrega.** EL OUTSOURCER entregará los productos dentro de los cuatro primeros días posteriores de recibida el pick in list. Ante la imposibilidad de EL OUTSOURCER, en todo o en parte, de entregar el pedido, notificará inmediatamente por escrito o por correo electrónico a LA EMPRESA CLIENTE. EL OUTSOURCER se ocupará de los costos que conlleven el transporte de la mercadería, costo que será cubierto mensualmente por LA EMPRESA CLIENTE.=====

**10.3.2. Aceptación.** Una vez efectuada la entrega, LA EMPRESA CLIENTE cuenta con treinta días para inspeccionar y aceptar o rechazar la conformidad de la mercadería en cuanto a las especificaciones aplicables, teniendo en cuenta que:=====

**a)** La responsabilidad de EL OUTSOURCER se limita al daño efectuado en el empaque.=====

**b)** La responsabilidad por la ausencia de productos será determinada mediante un procedimiento de investigación celebrado de manera conjunta entre las partes.=====

**c)** La responsabilidad concerniente al defecto que provenga de la fabricación del producto corresponde a LA EMPRESA CLIENTE, la cual deberá sustituirlo. Conforme al manual de procedimientos de la empresa cliente, cualquier producto respecto al cual no se haya efectuado reclamo alguno sin que medie notificación al respecto se entenderá por aceptado.=====



**ASISTENCIA TECNICA.**=====

**DECIMO PRIMERA.-** La empresa cliente se obliga a brindarle al outsourcer la asistencia técnica necesaria, dentro de lo que se incluye la información sobre la forma de entrega de los productos, sus experiencias comerciales y los métodos utilizados con el personal técnico.=====

**DELEGACION DE TRABAJADORES.**=====

**DECIMO SEGUNDA.-** LA EMPRESA CLIENTE delegará a favor de EL OUTSOURCER a dos trabajadores, en calidad de personal técnico, para el cumplimiento de las labores especializadas materia de este contrato, cuyos gastos correrán por cuenta y a cargo de EL OUTSOURCER una vez producida la transferencia. Dichos trabajadores son los siguientes:===

**12.1.- MARIO CACERES JORDAN**, identificado con D.N.I. N° 42345677, el mismo que ocupaba el cargo de jefe de Distribución Minorista del Área de Logística.=====

**12.2. FABRICIO SANCHEZ CONCHA**, identificado con D.N.I. N° 46345188, el mismo que ocupaba el cargo de controller del Área de Logística.=====

**PAGO DE REMUNERACIONES A TRABAJADORES DELEGADOS.**=====

**DÉCIMO TERCERA.-** EL OUTSOURCER se compromete a asumir el pago de la remuneración y los beneficios sociales creados o por crearse de cada uno de los trabajadores indicados en la cláusula décimo segunda de este contrato. Por su parte, LA EMPRESA CLIENTE se compromete a instruir y adiestrar a los trabajadores de EL OUTSOURCER en los procesos y usos necesarios para el cumplimiento del objeto de este contrato.=====

**RESERVA DE DERECHO DE SUPERVISION.**=====

**DÉCIMO CUARTA.-** LA EMPRESA CLIENTE se reserva el derecho de supervisión de EL OUTSOURCER para comprobar la calidad de las prestaciones, la misma que podrá ser efectuada en cualquier momento con un preaviso de 24 horas.=====

**DERECHO DE PROPIEDAD INTELECTUAL.**=====

**DÉCIMO QUINTA.-** Los derechos de propiedad intelectual derivados de este contrato o generados por la actuación de cada parte bajo el mismo constituyen una extensión de los derechos de propiedad intelectual de la empresa cliente. Todos los derechos de propiedad intelectual que se posean o controlasen por la empresa cliente al inicio del presente contrato permanecerán bajo su titularidad a lo largo del termino de este contrato y surten efectos después del mismo.=====

**GASTOS GENERADOS.**=====

**DÉCIMO SEXTA.-** EL OUTSOURCER asume los gastos generados por la negligencia y/o falta de previsión en el acceso a los puntos de la distribución, así como los gastos de cualquier evento resultante de caso fortuito o fuerza mayor, obligándose a responder por la entrega del bien o, en su caso, el bien sustituido por otro de iguales características.=====

**INDEMNIZACION DE DAÑOS Y PERJUICIOS.**=====

**DÉCIMO SÉPTIMA.-** EL OUTSOURCER indemnizará a LA EMPRESA CLIENTE y a sus socios, administradores y trabajadores por los daños y perjuicios irrogados, siempre y cuando sean determinados por la autoridad competente.=====

**CONFIDENCIALIDAD DE INFORMACION.**=====

**DÉCIMO OCTAVA.-** EL OUTSOURCER está obligado a guardar la confidencialidad de los documentos que le fuesen confiados, así como los conocimientos y la información técnica, financiera y comercial que le fuesen comunicados por LA EMPRESA CLIENTE, incluyendo, sin limitación alguna, los nombres y la información de contacto de los clientes y los datos técnicos. La obligación prevista en esta cláusula se extiende por cinco años posteriores a la conclusión del presente contrato.=====

**CONVENIO ARBITRAL.**=====

**DÉCIMO NOVENA.-** De conformidad con el Decreto Legislativo N° 1071 de fecha 27 de Junio del 2008, los contratantes acuerdan que cualquier controversia derivada de la interpretación, ejecución o cumplimiento del presente contrato de outsourcing, será resuelto a través de un arbitraje de derecho, con un solo arbitro (ARBITRO UNICO), designado por el Centro de Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. Asimismo el arbitraje y todo su procedimiento arbitral será regulado por el reglamento arbitral de dicha institución.=====

**RATIFICACION DE VOLUNTADES.**=====

**VIGESIMA.-** Los contratantes se ratifican en todas las clausulas anteriormente descritas, y señalan que en la celebración del presente contrato de outsourcing no ha mediado causal de nulidad o anulabilidad que lo invalide.=====

Agregue usted señor notario publico, las clausulas e insertos de ley, cuidando de hacer la introducción y conclusión respectiva para su posterior elevación a escritura publica.=====

Arequipa, 20 de Noviembre del 2014.=====

-----

**CARTER & MARJOR S.A.C.**

Carlos Augusto Terán Béjar

Gerente General

**Empresa Cliente**

-----

**SYSTEM BUSINESS ENTERPRISES S.A.C.**

Julio Cesar Núñez Vásquez

Gerente General

**Outsourcer**



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **A) AUTORES NACIONALES :**

1. **ARCE ORTIZ**, Elmer “*El Outsourcing y sus efectos sobre la Relación de Trabajo*” Libro Homenaje al profesor Américo Pla Rodríguez, Lima, Sociedad Peruana del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2004, Paginas 521.
2. **AROSEMENA DEL ALCAZAR**, Milagros “La Aplicación del Outsourcing como Soporte a la Gestión de Instituciones Públicas” Caso Perú- Lima, Universidad de Lima, 2006, Paginas 485.
3. **BULLARD GONZALES**, Alfredo “*Derecho y Economía – El Análisis Económico de las Instituciones Legales*”, Palestra Editores, Segunda Edición, Lima, 2010, Paginas 1285.
4. **DESCAILLEAUX BROU**, Juan José “*La Importancia de los Servicios de Outsourcing como herramienta en la modernización de las Instituciones Peruanas*”, Lima, Universidad de Lima, 2005.
5. **DOLORIER TORRES**, Javier, “*El Outsourcing y su Regulación en Nuestro Ordenamiento Jurídico Laboral*”, Actualidad Jurídica, Lima, Numero 145, 2005.
6. **ECHAIZ MORENO**, Daniel, “*El Contrato de Outsourcing*”, Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Numero 122, Mayo- Agosto 2008, México.
7. **ELÍAS LAROZA**, Enrique. “*Derecho Societario Peruano- La Ley General de Sociedades del Perú*”. Editora Normas Legales, Trujillo 2001.
8. **PEZO VIZCARRA**, Jorge Enrique “*Una Reinterpretación del concepto de Outsourcing como herramienta de Gestión*”, Lima, Universidad de Lima, 2006, Paginas 458.

### **B. AUTORES EXTRANJEROS :**

1. **CAMALENO SIMON**, María Cristina “*Outsourcing- Táctica utilizada por los directivos para la consecución de beneficios estratégicos, Alta Dirección*”, Barcelona, Numero 212, Julio Agosto del 2000, Paginas 457.
2. **COASE**, Ronald H. “*Ensayos Sobre Economía y Economistas*” Editorial Marcial Pons, Madrid, 2009, Paginas 232.



3. **DOIG**, Stephen, *“Ha ido demasiado lejos el Outsourcing”*, Harvard Deusto Business Review, Bilbao, Numero 107, Marzo –Abril del 2002, Paginas 257.
4. **DRTINA**, Ralph, *“Cuando Practicas Outsourcing -Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad”* Bilbao, número 7, Setiembre-Octubre de 1995.
5. **FERNÁNDEZ FLÓREZ**, Eduardo *“Outsourcing y Subcontratación”* Artículo de la Revista Chilena de Derecho. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1994., Volumen 21.
6. **GARRIGUES**, Joaquín *“Curso de Derecho Mercantil”* Sétima Edición, Bogotá, Temis, 1987, Tomo IV.
7. **GIDRON**, Gil *“Nuevos modelos de gestión empresarial, El Outsourcing de procesos de Negocios”* Madrid, Círculo de Empresarios, 1998, Paginas 158.
8. **MARIN LOPEZ**, Juan José *“Outsourcing de la reducción de costes a la Aportación de Valor”*, E-Deusto, Barcelona, Numero 32, Abril-Mayo del 2004, Paginas 453.
9. **SALVADOR CODERCH**, Pablo *“Autonomía Privada, Fraude a la Ley e interpretación de los negocios jurídicos”* Barcelona, InDret, 2004.
10. **SEMPERE**, Joan *“Química Fina, Los riesgos del Outsourcing y Otros Aspectos”* Ingeniería Química, Madrid, número 351, Noviembre de 1998, Paginas 324.
11. **VALENCIANO**, Manuel *“El Outsourcing, componentes y condicionantes”* E-Deusto, Barcelona, Numero 62, Julio del 2007.
12. **VIEGA**, María José *“Análisis de un Contrato Complejo, El Outsourcing”* Montevideo, s/e, 2003.
13. **WHITE**, Robert, *“Manual de Outsourcing, Guía Completa de Externalización de actividades empresariales para ganar Competitividad”* Barcelona, gestión, 2000.

### C. INTERNET:

- <http://www.google.com.pe> (24/03/2013 17: 55 pm)
- <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-externalizacion.html> (24/03/2013 18: 05 pm)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa> (24/03/2013 18: 15 pm)

### D. MATERIAL LEGISLATIVO:

- **LEY GENERAL DE SOCIEDADES** – Ley N° 26887.
- **CODIGO CIVIL PERUANO- 1984**
- **CIRCULAIRE DE LA COMMISSION FÉDÉRALE DES BANQUES:** Externalisation d'Activités (outsourcing), de fecha 26-8-1999 y modificada el 22-8-2002.

## **INDICE DE CUADROS DE LA TESIS**

**DENTRO DEL CAPITULO UNICO RESULTADOS DE LA INVESTIGACION      PAG.**

<b>1.- CUADRO N°1 DE BPO SEGÚN PAISES Y ACTIVIDAD.....</b>	<b>32</b>
--	-----------

**DENTRO DEL CAPITULO DE DISCUSION DE RESULTADOS DE INVESTIGACION**

<b>1.-CUADRO N° 1 , PREGUNTA UNO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>51</b>
<b>2.- CUADRO N° 2 , PREGUNTA DOS DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>53</b>
<b>3.- CUADRO N° 3 , PREGUNTA TRES DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>55</b>
<b>4.- CUADRO N° 4 , PREGUNTA CUATRO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>57</b>
<b>5.- CUADRO N° 5 , PREGUNTA CINCO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>59</b>
<b>6.- CUADRO N° 6 , PREGUNTA SEIS DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>61</b>
<b>7.- CUADRO N° 7 , PREGUNTA SIETE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>63</b>
<b>8.- CUADRO N° 8 , PREGUNTA OCHO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>65</b>
<b>9.- CUADRO N° 9 , PREGUNTA NUEVE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>67</b>
<b>10.- CUADRO N° 10 , PREGUNTA DIEZ DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>69</b>
<b>11.- CUADRO N° 11 , PREGUNTA ONCE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>71</b>
<b>12.- CUADRO N° 12 , PREGUNTA DOCE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>73</b>
<b>13.- CUADRO N° 13 , PREGUNTA TRECE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>75</b>
<b>14.- CUADRO N° 14 , PREGUNTA CATORCE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>77</b>
<b>15.- CUADRO N° 15 , PREGUNTA QUINCE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>79</b>
<b>16.- CUADRO N° 16 , PREGUNTA DIECISEIS DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>81</b>
<b>17.- CUADRO N° 17 , PREGUNTA DIECISIETE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>83</b>
<b>18.- CUADRO N° 18 , PREGUNTA DIECIOCHO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>85</b>
<b>19.- CUADRO N° 19 , PREGUNTA DIECINUEVE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>87</b>
<b>20.- CUADRO N° 20 , PREGUNTA VEINTE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>89</b>

## **INDICE DE GRAFICOS DE LA TESIS**

### **DENTRO DEL CAPITULO DE DISCUSION DE RESULTADOS DE INVESTIGACION**

<b>1.- GRAFICO N° 1 , PREGUNTA UNO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>52</b>
<b>2.- GRAFICO N° 2 , PREGUNTA DOS DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>54</b>
<b>3.- GRAFICO N° 3 , PREGUNTA TRES DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>56</b>
<b>4.- GRAFICO N° 4 , PREGUNTA CUATRO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>58</b>
<b>5.- GRAFICO N° 5 , PREGUNTA CINCO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>60</b>
<b>6.- GRAFICO N° 6 , PREGUNTA SEIS DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>62</b>
<b>7.- GRAFICO N° 7 , PREGUNTA SIETE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>64</b>
<b>8.- GRAFICO N° 8 , PREGUNTA OCHO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>66</b>
<b>9.- GRAFICO N° 9 , PREGUNTA NUEVE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>68</b>
<b>10.- GRAFICO N° 10 , PREGUNTA DIEZ DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>70</b>
<b>11.- GRAFICO N° 11 , PREGUNTA ONCE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>72</b>
<b>12.- GRAFICO N° 12 , PREGUNTA DOCE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>74</b>
<b>13.- GRAFICO N° 13 , PREGUNTA TRECE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>76</b>
<b>14.- GRAFICO N° 14 , PREGUNTA CATORCE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>78</b>
<b>15.- GRAFICO N° 15 , PREGUNTA QUINCE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>80</b>
<b>16.- GRAFICO N° 16 , PREGUNTA DIECISEIS DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>82</b>
<b>17.- GRAFICO N° 17 , PREGUNTA DIECISIETE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>84</b>
<b>18.- GRAFICO N° 18 , PREGUNTA DIECIOCHO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>86</b>
<b>19.- GRAFICO N° 19 , PREGUNTA DIECINUEVE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>88</b>
<b>20.- GRAFICO N° 20 , PREGUNTA VEINTE DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>90</b>





# ANEXOS DE LA TESIS

# **UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS**

### **ESCUELA DE POST GRADO DE DERECHO**



**ANALISIS JURÍDICO DEL CONTRATO DE OUTSOURCING  
DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL, AREQUIPA-PERU, 2014**

**PROYECTO DE INVESTIGACION PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER EN DERECHO DE LA EMPRESA**

**BACHILLER: CARLOS AUGUSTO TERAN BEJAR**

**AREQUIPA-PERU**

**2014**

## **PREAMBULO**

En la actualidad el Contrato de Outsourcing, ha resultado ser un instrumento de gestión moderna, debido a que puede mejorar la competitividad de una organización empresarial dentro del mercado.

El realizar un contrato de outsourcing resulta algo positivo para la empresa si es que se hace de la manera correcta, pero hacerlo a la ligera, puede traer como consecuencia altos costos y posibles interrupciones de la empresa. Otro punto a tener en consideración en este tema tiene que ver con el aspecto legal del contrato, es decir se debe dejar bien estipuladas las condiciones y penalidades que se aplicarían en caso de incumplimiento por parte de la firma contratista. El contrato de outsourcing tiene mucho de subcontratación, pero no sólo implica eso, pues también busca establecer vínculos con otras empresas que harán más eficientes determinadas áreas o funciones de una organización. El hecho de que una empresa tienda a externalizar una o varias de sus áreas no es una moda, pues los entendidos en el tema opinan que la externalización de los servicios no es sólo un asunto de economía – aminorar costos -, sino de estrategia empresarial.

La externalización es posible pero las preguntas más frecuentes que se hace el empresario son ¿Con quién? ¿Cómo elegir la empresa para externalizar el servicio? ¿Qué se puede externalizar? ¿Cómo hacer de esta externalización una forma exitosa para la empresa? Por tanto con la presente investigación se busca indagar sobre la necesidad de tener un contrato de outsourcing debidamente regulado dentro de la legislación peruana, que pueda favorecer e impulsar al crecimiento de la empresa peruana, lo cual generará un mayor crecimiento económico dentro de nuestro país.

Con la presente investigación, se busca analizar el contrato de outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro, aun cuando este proceso es una herramienta relativamente novedosa, hoy en día se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo, razón por la cual debe ser regulada expresamente dentro de nuestro ordenamiento jurídico, lo cual permitirá una mayor circulación de activos económicos en nuestro país.



## **PROYECTO DE INVESTIGACION**

### **ANALISIS JURÍDICO DEL CONTRATO DE OUTSOURCING DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL, AREQUIPA-PERU, 2014**

## **PLANTEAMIENTO TEORICO**

#### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

##### **1.1. DETERMINACION DEL PROBLEMA**

El problema que se aborda en la presente investigación es el “Análisis Jurídico del Contrato de Outsourcing dentro del ámbito empresarial, Arequipa - Perú, 2014”. Entre las finalidades de esta investigación, es resaltar la necesidad de tener un contrato de outsourcing debidamente regulado dentro de nuestra legislación peruana, el cual pueda favorecer e impulsar al crecimiento de la empresa peruana, lo que permitirá una mayor fluidez de desarrollo en la actividad económica. En consecuencia con la presente investigación se busca lograr una debida incorporación del contrato de outsourcing dentro de nuestra legislación peruana, la cual debiera estar regulada dentro de un libro y titulo especial de la ley general de sociedades o dentro de una norma independiente para contratos empresariales, la cual contemple los principales alcances de este contrato.

Finalmente se tiene que la presente investigación, busca a analizar el contrato de outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro, aun cuando este proceso es una herramienta relativamente novedosa, hoy en día se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo, razón por la cual debe ser regulada expresamente dentro de nuestro ordenamiento jurídico, lo cual permitirá una mayor circulación de activos económicos en nuestro país.

##### **1.2. ENUNCIADO**

“ANALISIS JURÍDICO DEL CONTRATO DE OUTSOURCING  
DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL, AREQUIPA-PERU, 2014”

### 1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA:

#### 1.3.1 AREA DEL CONOCIMIENTO:

- **AREA GENERAL** : Ciencias Sociales
- **AREA ESPECIFICA** : Ciencias Juridicas
- **CAMPO** : Derecho Empresarial
- **LINEA** : Contrato Atipico – Colaboracion Empresarial.

#### 1.3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION

- **TIPO** : Descriptiva y Explicativa.
- **NIVEL** : Aplicado.

#### 1.3.3 INTERROGANTE GENERAL:

- ¿Cuál es la necesidad de regular debidamente el Contrato de Outsourcing dentro del ámbito empresarial, Arequipa, Perú, 2013?

#### 1.3.4. INTERROGANTES ESPECÍFICAS:

- ¿Cuál es la importancia de reconocer legalmente al Contrato de Outsourcing dentro de nuestra actual ley general de sociedades?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que genera el Contrato de Outsourcing para una organización empresarial?
- ¿Cuáles son las áreas de una organización empresarial que pueden ser sometidas a un Contrato de Outsourcing y cuáles no?
- ¿Cuáles son los elementos vitales para lograr un Contrato de Outsourcing exitoso dentro de una organización empresarial?
- ¿Cuáles son las diferencias existentes entre el Contrato de Outsourcing, el Contrato de Locación de Servicios, el Contrato de Obra y el Contrato de Mandato?

### 1.3.5 ANALISIS Y OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE:

TIPO	VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES
Ú N I C A	“El Contrato de Outsourcing dentro del Ámbito Empresarial ”	<p>a) Naturaleza Juridica del Contrato de Outsourcing.</p> <p>b) Características Estructurales del Contrato de Outsourcing.</p> <p>c) Partes Integrantes del Contrato de Outsourcing.</p> <p>d) El Contrato de Outsourcing en el Derecho Comparado.</p> <p>e) El Outsourcing en Ámbito Empresarial</p> <p>f) Regulacion del Contrato de Outsourcing en el Peru.</p> <p>g) Areas de una Empresa para Outsourcing</p> <p>h) Diferencias del Contrato de Outsourcing con otros Contratos.</p> <p>i) Elementos del Contrato de Outsourcing</p> <p>j) Importancia del Contrato de Outsourcing en el Ambito Empresarial.</p>	<p>a.1.) Definicion del Contrato de Outsourcing.</p> <p>a.2.) Deberes y Facultades de las Partes del Contrato de Outsourcing.</p> <p>a.3.)Importancia y Aplicación del Contrato del Outsourcing.</p> <p>b.1.)Contrato Nominado.</p> <p>b.2) Contrato Atípico</p> <p>b.3.) Contrato Organización.</p> <p>b.4.) Contrato de Resultados.</p> <p>c.1.) Empresa Cliente del Outsourcing</p> <p>c.2.) El Outsourcer.</p> <p>d.1.) En la Legislacion Suiza</p> <p>d.2.) En la Legislacion Española</p> <p>d.3.) En la Legislacion de Costa Rica</p> <p>d.4.) En la Legislacion Chilena.</p> <p>e.1.)Ventajas del Contrato de Outsourcing</p> <p>e.2.)Desventajas del Contrato de Outsourcing.</p> <p>f.1.) Necesidad de Regular y Reconocer el Contrato de Outsourcing.</p> <p>g.1.) Areas que se pueden someter a Outsourcing en una empresa.</p> <p>g.2.) Areas que no se pueden someter a Outsourcing en una empresa.</p> <p>h.1.) Contrato de Locacion de Servicios</p> <p>h.2.) Contrato de Obra</p> <p>h.3.) Contrato de Mandato.</p> <p>i.1.) El Objeto del Outsourcing.</p> <p>i.2.) El Conocimiento Empresarial</p> <p>i.3.) La Inexistencia de Subordinacion.</p> <p>j.1.) Reducción de Gastos</p> <p>j.2.) Aumento de Recursos Económicos.</p>



### **1.3.6 JUSTIFICACION:**

La presente investigación jurídica ha sido considerada con las siguientes características como son:

#### **Originalidad**

La presente investigación resulta original ya que el tema Contrato de Outsourcing desde la perspectiva del ámbito empresarial nunca ha sido investigado en ninguna Universidad de nuestra región ni en nuestra propia Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas-Programa Profesional de Derecho, por lo que a mi parecer resulto necesario ahondar en este tema de índole comercial-empresarial, para de esa manera conocer más de la misma y ver la probabilidad de regularla debidamente dentro de nuestra legislación peruana, lo cual puede favorecer e impulsar al crecimiento de la empresa peruana.

#### **Relevancia**

En nuestro país existen muy pocos trabajos que hayan estudiado el tema del Contrato de Outsourcing desde la perspectiva del ámbito empresarial, siendo entonces este un tema de gran trascendencia y relevancia debido a que de incorporarse o regularse el contrato de outsourcing se lograra una mayor fluidez de desarrollo en la actividad económica así como el sinceramiento de realidades perfectamente aplicables, la cual deberá estar regulada dentro de un libro y título especial de la ley general de sociedades la cual contemple los principales alcances de este contrato.

#### **Viabilidad**

El desarrollo de la presente tesis fue viable ya que las condiciones para que dicho estudio se de fueron realizables debido a la aptitud de colaboración de los Notarios Públicos de Arequipa.

### **Personal**

La razón que me motivo a realizar la investigación sobre la Contrato de Outsourcing desde la perspectiva del ámbito empresarial , es que en el año 2012 ingrese a laborar al estudio Muñiz, Ramírez, Pérez - Taíman y Olaya Abogados –Sede Arequipa, el cual es un bufete de abogados corporativo, con proclividad al área empresarial , es así que al realizar mi labor como abogado dentro de este prestigioso estudio de abogados, me di cuenta de que este contrato empresarial no está debidamente regulado dentro de nuestro ordenamiento jurídico, pero en la vida real es aplicado dentro de nuestro país, utilizando legislaciones de otros países, para su viabilidad.

### **Útil y Actual.**

Ya que los resultados obtenidos en la presente investigación van a permitir determinar si existe la necesidad de reconocer o no al contrato de outsourcing dentro de nuestra actual ley general de sociedades, todo esto con la finalidad de que el empresario y abogados empresariales sepan como proceder a la aplicación de este contrato a una realidad concreta. Resulta la presente investigación, debido a que los datos recolectados así como la información consignada en la presente son de reciente data, lo cual genera que la tesis contenga datos acorde a la doctrina contemporánea de nuestra época.

### **Jurídico**

La presente investigación corresponde al ámbito Jurídico, puesto que, el tema a investigar respecto al Contrato de Outsourcing desde la perspectiva del ámbito empresarial, corresponden a la ciencia del Derecho, específicamente al Derecho Comercial-Empresarial, y por tanto es pertinente la presente investigación por estar relacionada con la maestría de Derecho de la Empresa.

### **Verificable**

Puesto que se puede corroborar la necesidad de regular o no al Contrato de Outsourcing dentro de nuestra actual ley general de sociedades, por medio de los datos consignados en las encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa.

## Generalizable

Finalmente la presente investigación es generalizable, ya que La Ley General de Sociedades – Ley N° 26887, es de aplicación a nivel nacional y por tanto la posible regulación del Contrato de Outsourcing dentro de la acotada ley, será de aplicación para todo nuestro país comprendiendo a su vez a todas sus regiones.

## 2. MARCO CONCEPTUAL.

- 2.1. EL CONTRATO DE OUTSOURCING.-** Viene a ser “El Instrumento de gestión que revoluciona el mundo empresarial. El Outsourcing se define como el instrumento de gestión a través de la cual una organización puede concentrarse únicamente en su *core business* y no tomar parte en procesos relevantes pero inherentes a sus actividades distintivas. Para estos procedimientos, existe la probabilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se transforme en un valioso integrante.”<sup>1</sup>
- 2.2. EMPRESA CLIENTE.-** Viene a ser “La empresa que contrata el Outsourcing, la cual decide el área o actividad que se externalizara o delegará a la empresa de Outsourcing.”<sup>2</sup>
- 2.3. EL OUTSOURCER.-** Viene a ser “A quien se le delega el núcleo del negocio, es decir, la función de realizar la actividad de la empresa cliente, debido a que cuenta con experiencia y eficiencia en esa actividad.”<sup>3</sup>
- 2.4. CONTRATO DE LOCACION DE SERVICIOS.-** “Por la locación de servicios el locador se obliga, sin estar subordinado al comitente, a prestarle sus servicios por cierto tiempo o para un trabajo determinado, a cambio de una retribución.”<sup>4</sup>
- 2.5. CONTRATO DE OBRA.-** “Por el contrato de obra el contratista se obliga a hacer una obra determinada y el comitente a pagarle una retribución.”<sup>5</sup>
- 2.6. CONTRATO DE MANDATO.-** “Por el mandato el mandatario se obliga a realizar uno o más actos jurídicos, por cuenta y en interés del mandante.”<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Schneider, Ben. “*Outsourcing*”, Grupo Editorial Norma. Colombia, Abril 2004, Pagina 50 y siguientes.

<sup>2</sup> Donayre, José “*Outsourcing, Empresas optan crecientemente por la tercerización de sus áreas de soporte*”, Business, Lima, Numero 34,1997, Paginas 8 -20.

<sup>3</sup> Ídem.

<sup>4</sup> Artículo 1764 del Código Civil Peruano “*Contrato de Locación de Servicios*”

<sup>5</sup> Artículo 1771 del Código Civil Peruano “*Contrato de Obra*”

<sup>6</sup> Artículo 1790 del Código Civil Peruano “*Contrato de Mandato*”



**2.7. EXTERNALIZACION.-** “Es la entrega de ciertas actividades propias de una empresa, a otra empresa especializada en el tema, por lo general se le llama externalización de servicios.” <sup>7</sup>

**2.8. EMPRESA.-** “Es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.” <sup>8</sup>

### 3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

- Biblioteca de la UCSM, U.C.S.P. Y UNSA.
- Libros relacionados a Derecho Comercial - Empresarial.
- Código Comercial, Código Civil y Planes Investigativos realizados anteriormente.
- Legislaciones Supranacionales – Derecho Comparado
- Realizada la búsqueda en las bibliotecas de pregrado y post grado de la UCSM, UNSA Y UCSP si se encontró una tesis relacionada con el tema, pero enfocada desde otra perspectiva cuyos datos se pasan a detallar a continuación:
  - a) **TITULO DE LA TESIS:** “Estudio del Contrato de Outsourcing y su inserción en la Legislación Nacional ”
  - b) **Autora :** Carol Teresa Rodriguez
  - c) Tesis de Pregrado para Obtener el Título Profesional de Abogado en la Universidad Católica de Santa Maria.
  - d) **CONCLUSIONES DE ESTA TESIS:**
    - d.1.) Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de la tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son el decline de la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al desconocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a ser competidores.

<sup>7</sup> <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-externalizacion.html> (24/03/2013 18: 05 pm)

<sup>8</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa> (24/03/2013 18: 15 pm)

**d.2.)** En la Actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores, el Outsourcing es la herramienta óptima para ello.

**d.3.)** Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guie todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

#### **4. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECIFICOS**

##### **A) GENERAL:**

- Determinar la necesidad de regular debidamente el Contrato de Outsourcing dentro del ámbito empresarial, Arequipa, Perú, 2014.

##### **B) ESPECIFICOS:**

- Establecer la importancia de reconocer legalmente al Contrato de Outsourcing dentro de nuestra actual Ley General de Sociedades.
- Investigar las ventajas y desventajas que genera el Contrato de Outsourcing para una organización empresarial.
- Determinar que áreas de una organización empresarial pueden ser sometidas a un Contrato de Outsourcing y cuales no.
- Identificar los elementos vitales para lograr un Contrato de Outsourcing exitoso dentro de una organización empresarial.
- Averiguar las diferencias existentes entre el Contrato de Outsourcing, el Contrato de Locación de Servicios, el Contrato de Obra y el Contrato de Mandato.

#### **5. HIPOTESIS:**

##### **DADO QUE:**

- La Ley General de Sociedades – Ley N° 26887, se encuentra vigente en la actualidad desde el diecinueve de Noviembre de mil novecientos noventa y siete, dentro de la cual no se comprende al Contrato de Outsourcing en un Libro y Título especial.
- En Nuestro Ordenamiento Jurídico Nacional no se encuentran regulados los contratos de colaboración empresarial dentro del cual se encuentra el Contrato de Outsourcing.

- En la Legislación peruana no existe una legislación especial que regule los contratos empresariales que demarquen los requisitos y directrices necesarios para implementarse dicho contrato dentro de una empresa.

### ES PROBABLE:

Que, en la actualidad sea necesario regular debidamente al Contrato de Outsourcing dentro de nuestra Legislación Peruana - Ley General de Sociedades - lo cual puede favorecer al crecimiento de las empresas.

## CUADRO DE DISGREGAMIENTO DEL PLAN DE INVESTIGACION

ENUNCIADO	VARIABLE UNICA	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTO	APLICACIÓN
ANÁLISIS JURÍDICO DEL CONTRATO DE OUTSOURCING DENTRO DEL ÁMBITO EMPRESARIAL AREQUIPA-PERU, 2014	El Contrato de Outsourcing dentro del Ámbito Empresarial.	a) Naturaleza Jurídica b) Características Estructurales c) Partes Integrantes d) El Contrato de Outsourcing en el Derecho Comparado. e) El Outsourcing en Ámbito Empresarial f) Regulación del Contrato de Outsourcing en el Perú. g) Áreas de una Empresa para Outsourcing h) Diferencias del Contrato de Outsourcing con otros Contratos. i) Elementos del Contrato de Outsourcing j) Importancia del Contrato de Outsourcing en el Ámbito Empresarial.	Observación Documental	Ficha de Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de material bibliográfico existente entorno al contrato de Outsourcing. en las Bibliotecas de la UCSM – UNSA .</li> <li>Recurrir a la revisión de legislación nacional y comparada que traten del Contrato de Outsourcing así como revisar libros de derecho empresarial así como de páginas Web.</li> </ul>
			Encuesta	Cuestionario de Preguntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas tomadas a los Notarios Públicos AQP.</li> <li>Encuestas tomadas a Catedráticos de la UCSM, UCSP Y UNSA.</li> <li>Encuestas tomadas a empresarios del ADEX .</li> </ul>



## **PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

### **1. TECNICAS E INSTRUMENTOS:**

#### **1.1 PRIMERA TECNICA E INSTRUMENTO:**

Observación Documental -Ficha Bibliográfica y de Observación Documental.

#### **1.2 SEGUNDA TECNICA E INSTRUMENTO:**

Encuesta - Cuestionario de Preguntas

<b>RESPECTO A LA PRIMERA TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>	<b>RESPECTO A LA SEGUNDA TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Libros de Derecho.</li> <li>b) Normas Legales Peruanas</li> <li>c) Normas Legales Extranjeras.</li> <li>d) Páginas Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Notarios Públicos de Arequipa.</li> <li>b) Catedráticos de las clases de Derecho Societario - Comercial de la UCSM, UCSP y la UNSA.</li> <li>c) Empresarios asociados a la ADEX - Arequipa.</li> </ul>

### **2. CAMPO DE VERIFICACION**

**2.1 UBICACIÓN ESPACIAL** : Arequipa-Perú

**2.2 UBICACIÓN TEMPORAL** : 2014

**2.3 UNIDADES DE ESTUDIO** : Notarios Públicos de la Ciudad de Arequipa, Catedráticos de la UCSM, UCSP y la UNSA y Empresarios asociados a la ADEX - Arequipa y a la Cámara de Comercio de Arequipa.

<b>EN BASE A OBSERVACIÓN DOCUMENTAL</b>	<b>EN BASE A CUESTIONARIO DE PREGUNTAS</b>
<p><b>1. <u>Libros Especializados</u></b> en materia de Contratos Modernos, Contratos Empresariales, Contratos Mercantiles y Contratos de Outsourcing (Detallados en la bibliografía del presente documento).</p>	<p><b>1. <u>Cuestionario de Preguntas aplicado a los Notarios Públicos de la ciudad de Arequipa. Universo Total: 16 / Muestra: 16</u></b></p> <p><b>2. <u>Cuestionario de Preguntas aplicado a los abogados catedráticos de los</u></b></p>

<p>2. <b><u>Legislación Nacional</u></b> análoga entorno al contrato de Outsourcing, tercerización o externalización.</p> <p>3. <b><u>Legislación Internacional</u></b> en torno a la regulación del Outsourcing (Detallada en la bibliografía del presente documento).</p> <p>4. <b><u>Páginas web</u></b> que desarrollen informes y análisis del contrato de Outsourcing (detalladas en la bibliografía del presente documento).</p>	<p>cursos de derecho societario-comercial de las tres universidades más importantes de Arequipa (UCSM, UCSP, UNSA). <b>Universo Total: 10 / Muestra: 10</b></p> <p>3. <b><u>Cuestionario de Preguntas aplicado a los empresarios asociados a la ADEX – Arequipa.</u></b> <b>Universo Total: 24 / Muestra: 24 .</b></p>
---	--

## **CRONOGRAMA DE TRABAJO AÑO 2014**

Tiempo, meses semanas  Tareas o actividades.	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración, aprobación del proyecto.	X	X	X	X																
2. Recolección de datos.					X	X	X	X	X											
3. Estructuración de resultados.										X	X	X	X	X						
4. Informe final, sustentación.															X	X	X	X	X	X

### **3.- ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE INFORMACION.**

La información que se requiere para la presente investigación será recogida por el propio investigador con el apoyo de un colaborador.

Dado que es un trabajo exclusivamente documental, toda la información como son, los dispositivos legales en materia empresarial se obtendrán de las bibliotecas de la

Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo, Universidad Nacional de San Agustín, Colegio de Abogados de Arequipa, así como las que se obtendrán vía Internet, así como de la biblioteca particular del investigador.

### **3.1.- Modo**

Se realizará por el propio investigador la búsqueda de bibliografía jurídica pertinente en las bibliotecas especializadas de las instituciones antes indicadas, a efecto de conseguir la información legislativa y teórica, que se consignará en fichas bibliográficas y documentales.

#### **3.1.1.- MEDIOS.-**

##### ***a. Recursos Humanos.***

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>Nro.</b>	<b>COSTO DIARIO</b>	<b>DIAS</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<i>Dirección de Proyecto y Ejecución</i>	1	S/25.00	100	S/2500.00
<i>Colaborador</i>	1	S/15.00	80	S/1200.00
<i>Digitador/Diagramador de Gráficos</i>	1	S/10.00	10	S/100.00
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>S/50.00</b>	<b>190</b>	<b>S/3800.00</b>

##### ***b. Recursos Materiales, Bienes y Servicios.***

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<i>Papel bond</i>	2000	S/35.00
<i>Papel periódico</i>	1000	S/15.00
<i>Lapiceros</i>	20	S/10.00
<i>Fichas bibliográficas, documentales, cuestionario</i>	1000	S/0.00
<i>Cartucho tinta impresora</i>	02	S/200.00
<i>Copias fotostáticas</i>	600	S/60.00
<i>Anillado</i>	05	S/25.00
<i>Uso de computadora</i>	01	S/100.00
<i>Movilidad</i>	100	S/300.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/745.00</b>



*c. Costo Total de Proyecto y Ejecución de Investigación.*

DENOMINACIÓN	COSTO TOTAL
- Recursos Humanos	S/.3800.00
- Recursos Materiales, bienes y servicios	S/. 745.00
<b>COSTO TOTAL GENERAL</b>	<b>S/.4545.00</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **A) AUTORES NACIONALES :**

1. **ARCE ORTIZ**, Elmer “*El Outsourcing y sus efectos sobre la Relación de Trabajo*” Libro Homenaje al profesor Américo Pla Rodríguez, Lima, Sociedad Peruana del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2004, Paginas 521.
2. **AROSEMENA DEL ALCAZAR**, Milagros “La Aplicación del Outsourcing como Soporte a la Gestión de Instituciones Públicas” Caso Perú- Lima, Universidad de Lima, 2006, Paginas 485.
3. **DESCAILLEAUX BROU**, Juan José “*La Importancia de los Servicios de Outsourcing como herramienta en la modernización de las Instituciones Peruanas*”, Lima, Universidad de Lima, 2005.
4. **ECHAIZ MORENO**, Daniel, “*El Contrato de Outsourcing*”, Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Numero 122, Mayo- Agosto 2008, México.
5. **ELÍAS LAROZA**, Enrique. “*Derecho Societario Peruano- La Ley General de Sociedades del Perú*”. Editora Normas Legales, Trujillo 2001.
6. **PEZO VIZCARRA**, Jorge Enrique “*Una Reinterpretación del concepto de Outsourcing como herramienta de Gestión*”, Lima, Universidad de Lima, 2006, Paginas 458.

### **B. AUTORES EXTRANJEROS :**

1. **CAMALENO SIMON**, María Cristina “*Outsourcing- Táctica utilizada por los directivos para la consecución de beneficios estratégicos, Alta Dirección*”, Barcelona, Numero 212, Julio Agosto del 2000, Paginas 457.

2. **DOIG**, Stephen, *“Ha ido demasiado lejos el Outsourcing”*, Harvard Deusto Business Review, Bilbao, Numero 107, Marzo –Abril del 2002, Paginas 257.
3. **DRTINA**, Ralph, *“Cuando Practicas Outsourcing -Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad”* Bilbao, número 7, Setiembre-October de 1995.
4. **FERNÁNDEZ FLÓREZ**, Eduardo *“Outsourcing y Subcontratación”* Artículo de la Revista Chilena de Derecho. Pontificia Universidad Católica de Chile, 1994., Volumen 21.
5. **GARRIGUES**, Joaquín *“Curso de Derecho Mercantil”* Séptima Edición, Bogotá, Temis, 1987, Tomo IV.
6. **GIDRON**, Gil *“Nuevos modelos de gestión empresarial, El Outsourcing de procesos de Negocios”* Madrid, Círculo de Empresarios, 1998, Paginas 158.
7. **MARIN LOPEZ**, Juan José *“Outsourcing de la reducción de costes a la Aportación de Valor”*, E-Deusto, Barcelona, Numero 32, Abril-Mayo del 2004, Paginas 453.
8. **SALVADOR CODERCH**, Pablo *“Autonomía Privada, Fraude a la Ley e interpretación de los negocios jurídicos”* Barcelona, InDret, 2004.
9. **SEMPERE**, Joan *“Química Fina, Los riesgos del Outsourcing y Otros Aspectos”* Ingeniería Química, Madrid, número 351, Noviembre de 1998, Paginas 324.
10. **VALENCIANO**, Manuel *“El Outsourcing, componentes y condicionantes”* E-Deusto, Barcelona, Numero 62, Julio del 2007.
11. **VIEGA**, María José *“Análisis de un Contrato Complejo, El Outsourcing”* Montevideo, s/e, 2003.
12. **WHITE**, Robert, *“Manual de Outsourcing, Guía Completa de Externalización de actividades empresariales para ganar Competitividad”* Barcelona, gestión, 2000.

### **C. INTERNET:**

- <http://www.google.com.pe> (24/03/2013 17: 55 pm)
- <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-externalizacion.html> (24/03/2013 18: 05 pm)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa> (24/03/2013 18: 15 pm)

### **D. MATERIAL LEGISLATIVO:**

- **LEY GENERAL DE SOCIEDADES** – Ley N° 26887.
- **CODIGO CIVIL PERUANO.**
- **CIRCULAIRE DE LA COMMISSION FÉDÉRALE DES BANQUES:** Externalisation d'Activités (outsourcing), de fecha 26-8-1999 y modificada el 22-8-2002.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS SEÑORES NOTARIOS PUBLICOS,  
PROFESORES DE DERECHO CORPORATIVO Y EMPRESARIOS DEL ADEX  
DE LA CIUDAD DE AREQUIPA**

Estimado Dr. (a):

Previo Saludo cordial: para hacerle alcance de la presente encuesta en la cual encontrará una serie de preguntas. Favor indique la frecuencia con que Ud. ha experimentado los enunciados formulados. Recordándole que esta Encuesta es Anónima y pedirle que responda lo mas clara y sinceramente posible. Muchas Gracias por su colaboración.

**1) ¿SABE UD. CUAL ES EL CONCEPTO DEL CONTRATO DE  
OUTSOURCING Y SU OBJETIVO ?**

Si. (   )

No. (   )

De ser afirmativa su respuesta Indique el concepto y la finalidad.

---

---

**2) ¿SABE UD. CUALES SON LAS PRINCIPALES CLAUSULAS QUE DEBE  
CONTENER EL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

Sí. (   )

No. (   )

De ser afirmativa su respuesta Indique brevemente las principales clausulas.

---

---

**3) ¿CREE UD. QUE LOS ABOGADOS EN AREQUIPA APLICAN O  
REDACTAN CORRECTAMENTE EL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

Si. (   )

No. (   )

¿Por qué?\_\_\_\_\_

---

**4) ¿SABE UD. CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE  
PODRIAN PRESENTAR EN UN OUTSOURCING?**

Si. (   )

No. (   )

¿De existir estos problemas indique cuales son?\_\_\_\_\_

---

**5) SABE UD. CUALES SON LAS VENTAJAS QUE GENERA EL CONTRATO  
DE OUTSOURCING PARA UNA ORGANIZACION EMPRESARIAL?**

Sí. (   )

No. (   )

¿De ser afirmativa su respuesta indique cuáles?\_\_\_\_\_

---



**6) SABE UD. CUALES SON LAS DESVENTAJAS QUE GENERA EL CONTRATO DE OUTSOURCING PARA UNA ORGANIZACION EMPRESARIAL?**

Sí. (    )

No. (    )

¿De ser afirmativa su respuesta indique cuáles?\_\_\_\_\_

**7) ¿CREE UD. QUE SEA NECESARIA O UTIL LA REGULACION NORMATIVA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL?**

Sí. (    )

No. (    )

¿Por qué?\_\_\_\_\_

**8) ¿EN DONDE CREE UD. QUE SEA IMPORTANTE RECONOCER O REGULAR LEGALMENTE EL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

Ley General de Sociedades (    ) En Ley Independiente para Contratos Empresariales (    )

¿Por qué?\_\_\_\_\_

**9) ¿CREE UD. QUE LA REGULACION NORMATIVA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL GENERE UN CONOCIMIENTO BASICO O VENTAJAS PARA LOS ABOGADOS, GENTE DE A PIE Y EMPRESARIOS?**

Sí. (    )

No. (    )

¿Por qué?\_\_\_\_\_

**10) ¿ES NECESARIO A SU CRITERIO REGULAR NORMATIVAMENTE DETERMINADOS ASPECTOS ACERCA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

Sí. (    )

No. (    )

¿Indique que aspectos a regular serian necesarios?\_\_\_\_\_

**11) ¿DENTRO DE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL ALGUNA VEZ HA REALIZADO UN CONTRATO DE OUTSOURCING PARA UNA EMPRESA?**

Sí. (    )

No. (    )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12) ¿SABE UD. CUALES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE EL CONTRATO DE OUTSOURCING , EL CONTRATO DE LOCACION DE SERVICIOS, EL CONTRATO DE OBRA Y EL CONTRATO DE MANDATO?**

Si. (    )

No. (    )

¿De ser afirmativa su respuesta indique cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**13) ¿SABE UD. CUALES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE EL CONTRATO DE OUTSOURCING Y LA TERCERIZACION LABORAL?**

Si. (    )

No. (    )

¿De ser afirmativa su respuesta indique cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**14) ¿SABE UD. CUALES SON LAS AREAS DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL QUE PUEDEN SER SOMETIDAS A UN CONTRATO DE OUTSOURCING?**

Sí. (    )

No. (    )

¿De ser afirmativa su respuesta indique cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**15) ¿SABE UD. CUALES SON LAS AREAS DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL QUE NO PUEDEN SER SOMETIDAS A UN CONTRATO DE OUTSOURCING?**

Sí. (    )

No. (    )

¿De ser afirmativa su respuesta indique cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**16) ¿SABE USTED SI DENTRO DEL SISTEMA LEGAL PERUANO EXISTE ALGUNA NORMA ESPECIAL QUE REGULE EL CONTRATO DE OUTSOURCING?**

Sí ( )

No ( )

¿De ser afirmativa su respuesta indique que norma conoce al respecto?\_\_\_\_\_

**17) ¿SABE UD. CUALES SON LOS ELEMENTOS VITALES PARA QUE UN CONTRATO DE OUTSOURCING SEA EXITOSO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL?**

Sí. ( )

No. ( )

¿De ser afirmativa su respuesta indique cuáles?\_\_\_\_\_

¿De ser negativa su respuesta indique Por Qué?\_\_\_\_\_

**18) ¿CONOCE UD. ALGUNA EMPRESA DE AREQUIPA QUE HAYA SOMETIDO A CONTRATO DE OUTSOURCING ALGUNA DE SUS AREAS?**

Si. ( )

No. ( )

¿De ser afirmativa su respuesta indique cuáles?\_\_\_\_\_

**19) SABE UD SI PRODUCTO DE UNA APLICACION INDEBIDA DEL CONTRATO DE OUTSOURCING ¿HABRIA ALGÚN PERJUICIO PARA LA EMPRESA?**

Si. ( )

No. ( )

¿Por qué?\_\_\_\_\_

**20) ¿INDIQUE QUE SERIA NECESARIO IMPLEMENTAR PARA LOGRAR UNA MAYOR DIFUSION DEL CONTRATO DE OUTSOURCING DENTRO DEL AMBITO EMPRESARIAL?**

Implementar Regulación Normativa ( ) Capacitación de Abogados ( ) Ambas ( )

¿Por qué?\_\_\_\_\_



## **FICHA DE OBSERVACION DOCUMENTAL**

**TÍTULO DEL DOCUMENTO:**.....

**FECHA:**.....

**COMENTARIO O DESCRIPCION DEL DOCUMENTO:**.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**LOCALIZACION DEL DOCUMENTO:**.....

.....

**ENCARGADO O PROPORCIONADO POR:**.....

.....

## **FICHA BIBLIOGRÁFICA**

**NOMBRE DEL AUTOR:**.....

**TÍTULO DE LA OBRA:**.....

**EDITORIAL, LUGAR Y AÑO:**.....

**NOMBRE DE LA BIBLIOTECA:**.....

**CÓDIGO:**.....

## MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS FORMULADAS A NOTARIOS PÚBLICOS DE AREQUIPA

## PREGUNTAS DE LA ENCUESTA FORMULADA A LOS NOTARIOS PÚBLICOS DE AREQUIPA.

1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20			
A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		C	
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X			
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X					
X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X									

FUENTE: Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.



**MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS FORMULADAS A PROFESORES DERECHO CORPORATIVO UNSA, UCSM y UCSP**

**PREGUNTAS DE LA ENCUESTA FORMULADA A PROFESORES DE UNSA, UCSM y UCSP**

1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20			
ENCUESTADOS		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	C	
1	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
2	X	X		X	X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
3	X	X		X	X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
4	X	X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		
5	X	X		X	X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
6	X	X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		
7	X	X		X	X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
8	X	X		X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		
9	X	X		X	X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
10	X	X		X	X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
SUBTOTAL		10	0	10	0	5	10	0	10	0	10	0	8	2	5	5	10	0	10	0	10	0	8	2	8	2	10	0	10	0	6	4	10	0	7	3	9	1	8	0	2
TOTAL		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

FUENTE: Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios

Adscritos al ADEX - 2014.



**MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS FORMULADAS A EMPRESARIOS ADSCRITOS AL ADEX**

**PREGUNTAS DE LA ENCUESTA FORMULADA A EMPRESARIOS ADSCRITOS AL ADEX**

1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20						
ENCUESTADOS		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	C						
1		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
2		X	X		X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X			X								
3		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X							
4	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X						
5		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X						
6	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X						
7		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
8		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
9		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
10		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
11		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X					
12		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
13		X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
14		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
15		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
16		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
17		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
18		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
19		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
20		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
21		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
22		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
23		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
24		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
SUBTOTAL		2	22	1	23	7	17	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	2	22	8	16	8	16	19	0	5
TOTAL		24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	

**FUENTE:** Encuestas tomadas a los Notarios Públicos de Arequipa, Profesores de Derecho Corporativo de las Universidades de Arequipa (UNSA, UCSM y UCSP) y Empresarios Adscritos al ADEX - 2014.